Emprende empresa

...ASÍ COMENZARON LOS EMPRESARIOS DE ÉXITO







El país y el mundo afrontan grandes cambios. Se acentúa el proceso de globalización expresado, en parte, en una mayor transacción comercial mundial. Países en proceso de desarrollo como el nuestro, enfrentan grandes retos como la generación de empleo de calidad, la mejora de la competitividad y la exportación. Estas son tareas consideradas como las de mayor prioridad por la actual gestión gubernamental.

En ese sentido, es de vital importancia la promoción y desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y los Nuevos Emprendimientos; función asignada a la Dirección Nacional de la MYPE.

Para enfrentar este desafío se busca crear un entorno favorable, siendo uno de los medios la promoción de una cultura emprendedora -a través de procesos de sensibilización y la promoción de herramientas como planes de negocio e incubadoras empresariales-, que sean la base de una generación de empresarios cuyo espíritu esté siempre acompañado por cualidades como la persistencia, la responsabilidad social, la decisión y la paciencia para llevar adelante sus metas. Se ha dicho que el espíritu empresarial es un potencial que muchos tenemos, pero que no todos logramos descubrir para desarrollarlo.

El testimonio de empresarios de éxito a través de los «Martes Emprendedores», editado en el presente libro, es una contribución para motivar y comprometer a nuevos forjadores del desarrollo del país.

Miguel Angel Laura Medina
Director Nacional de la MYPE

Este libro es producto de la recopilación de 17 ponencias de empresarios y empresarias que participaron en el Ciclo de Conferencias «Los Martes Emprendedores», realizada durante el segundo semestre del 2003 los martes cada 15 días en el Auditorio del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, en donde en cada fecha ellos presentaron su testimonio de vida de cómo iniciaron sus empresas y el camino que tuvieron para alcanzar el éxito.

En cada fecha los empresarios y empresarias que presentaron su testimonio de vida, demostraron que no hay edad ni condición social para emprender una empresa exitosa, siendo este un paso muy importante en el proceso por generar una cultura emprendedora.

Con «Los Martes Emprendedores» se logró despertar el espíritu emprendedor de 400 personas que asistieron en cada fecha, siguiendo la estrategia propuesta por la Dirección de Promoción de Nuevos Emprendimientos para sensibilizar y motivar a las personas a generar empresas competitivas.

Es importante señalar, que este Ciclo de Conferencias se ha realizado sin irrogar mayor gasto al Estado, demostrando que con pocos recursos, estableciendo alianzas estratégicas y de manera creativa, se pueden alcanzar grandes resultados.

EMPRENDE EMPRESA

... Así comenzaron los empresarios de éxito





EMPRENDE EMPRESA
... Así comenzaron los empresarios de éxito

Javier Neves Mujica
Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo

Julio Gamero Requena
Vice Ministro de Promoción del Empleo y la MYPE

Miguel Angel Laura Medina
Director Nacional de la Micro y Pequeña Empresa

Equipo Dirección de Promoción de Nuevos Emprendimientos - DNMYPE

Melina Burgos Quiñones
Directora(e) de Promoción de Nuevos Emprendimientos

Natalia Gamarra Goyzueta
Sub Directora de Nuevas Empresas Competitivas

Patrick Villanueva Bartra
Sub Director(e) de Promoción de Micronegocios

Especialistas de Promoción Social
Dennys Jesusi Poma
Flor Cruzado González
María Chirinos Arias

Apoyo Administrativo
Rosalyn Benites Diestro
Norisa Obispo Villanueva





EMPRENDE EMPRESA: ASI COMENZARON LOS EMPRESARIOS DE ÉXITO*

Lima – Perú Agosto 2004
Tiraje 3000 ejemplares
Hecho el depósito legal 1501012004-5719
ISBN: 9972-9938-0-9

Impresión: Ortega Impresiones - Teléfono: 258-0762 - 972-15514

Diagramación: Hugo Negreiros Bezada

Diseño de carátula: Jorge Rodríguez Mendoza

Corrección de estilo: Victor Otero Lanzarotti Teléfono: 263 8503

Prólogo: Fernando Villarán de la Puente

* Experiencias recopiladas del Ciclo de Conferencias "Los Martes Emprendedores" realizadas del 30 de setiembre al 09 de diciembre del 2003, durante la gestión del Sr. Jesús Alvarado Hidalgo como Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo y el Sr. Alejandro Jiménez Morales como Vice Ministro de Promoción del Empleo y la Mype.

El personaje "Primo El Emprendedor" y los personajes del Decálogo del Emprendedor, son creación de César Rivasplata. Teléfono 463-6678/ 981-01540

CONTENIDO

PRESENTACIÓN

LA PROMOCIÓN DE LOS NUEVOS EMPRENDIMIENTOS ES PRIORIDAD PARA EL PAÍS

A partir del año 2001, dimos inicio a una serie de acciones destinadas a otorgar prioridad al fomento y desarrollo de la competitividad de las micro y pequeñas empresas –MYPEs- en atención a su importancia como base del desarrollo económico local, regional y nacional. Así se gestó la transformación institucional del Ministerio de Trabajo con la creación del Vice Ministerio de Promoción del Empleo y la Micro y Pequeña Empresa y, posteriormente, con la creación de la Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa – DNMYPE.

Con la promulgación de la Ley Nº 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, se ratifica como función especial del Estado a la promoción de la competitividad y productividad de las micro empresas ya existentes, así como el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales.

Para dotar de contenido promotor al trabajo del Estado con las MYPEs; el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, ha desarrollado diversas actividades orientadas a estimular en los peruanos la creación de nuevas empresas o el desarrollo de nuevos

rubros de actividad. Con ese objetivo, desde el año 2003, la Dirección Nacional de Micro y Pequeña Empresa viene desarrollando diversos ciclos de Conferencias denominadas: «*Los Martes Emprendedores*», cuya filosofía principal fue forjar, dentro de la población, un cambio cultural orientado hacia el esfuerzo, sacrificio, empeño, creatividad y asunción del riesgo al hacer empresa en el Perú.

En estas conferencias, reconocidos empresarios de nuestro medio explican sus experiencias y estrategias para alcanzar el éxito y formar grandes y medianas empresas de reconocido prestigio a partir de pequeños negocios, muchos de ellos concebidos para superar el desempleo y subempleo imperante en nuestro medio.

Como resultado del primer ciclo de conferencias, se ha podido editar el presente libro titulado «*Emprende Empresa...así comenzaron los empresarios de éxito*». Con un lenguaje claro, sencillo e importante contenido didáctico, se puede apreciar en este texto muchos elementos comunes que conforman los planes de negocios y la filosofía de trabajo de todos estos empresarios. Estos pueden ser agrupados en 7 preceptos:

1.- Espíritu emprendedor
2.- Persistencia
3.- Creatividad
4.- Trabajo en equipo
5.- Capacitación de trabajadores
6.- Capacidad para ver y aprovechar oportunidades
7.- Manejo Financiero Racional

Este texto será distribuido a nivel nacional y de forma gratuita, a través de las Direcciones Regionales de Trabajo ubicadas en distintos puntos de nuestro país; y, en el caso de la ciudad de Lima, a través de colegios y otras instituciones educativas. El libro tendrá un tiraje de 3000 ejemplares.

Mediante la publicación de este texto, de significativo valor didáctico, se busca seguir difundiendo el espíritu emprendedor de muchos peruanos que, superando adversidades y enfrentándose a retos pudieron formar y conducir con éxito su propia empresa.

Adquiriendo una mayor dosis de realismo y una mejor perspectiva sobre el medio empresarial peruano, los micro y pequeños empresarios podrán contar con una herramienta informativa que les permita desarrollar mejores planes de negocio a partir de experiencias similares a las suyas.

«Emprende Empresa...así comenzaron los empresarios de éxito», es parte de un proyecto denominado *Incubadoras de Empresas*, mecanismo que estimula la creación y desarrollo de micro y pequeñas empresas, en espacios físicos destinados a albergar empresas, utilizando equipamiento, infraestructura y servicios de forma compartida y a bajo costo.

Alejandro Toledo
Presidente Constitucional de la República

PRÓLOGO

La sabiduría convencional y la teoría macroeconómica nos dicen que la inversión es la fuente del crecimiento económico, y no se equivocan pues ella es ciertamente indispensable. Sin embargo, muchos han estirado el concepto hasta identificarlo con gran inversión, e incluso con inversión extranjera. De manera que el desarrollo depende de nuestra capacidad para atraerla. De hecho, en la década de los noventa esta teoría se difundió bastante en el Perú y en toda Latinoamérica. Se desplegaron enormes esfuerzos para atraer la inversión extranjera que efectivamente vino para comprar empresas estatales en proceso de privatización. Sin duda tuvo efectos positivos en nuestra economía pero fue insuficiente para producir el crecimiento sostenido que nuestro país necesita.

Y es que nos faltó ver la parte más importante de la película: el empresario o la empresaria que está detrás de toda inversión, que decide arriesgar su dinero y desplegar su energía y creatividad. Esta es la verdadera fuente del crecimiento y del desarrollo económico y social. El emprendedorismo es el elemento básico del crecimiento, junto con la innovación, como lo dijo Schumpeter hace un buen tiempo. Así que lo que precisa nuestro país, y todos los que quieren desarrollarse, es crear las condiciones para que haya más empresarios y empresarias innovadores. Lo que importa es la voluntad de emprender, construir un sueño e ir tras él.

Las historias de los 17 empresarios y empresarias que contiene este libro nos demuestran esta tesis, ellos crearon sus empresas con poco capital, desde unidades económicas muy pequeñas, pero

tuvieron la visión, la capacidad de trabajo, la disciplina, la tolerancia a la frustración, la persistencia, el liderazgo, la organización y la creatividad necesarias para vencer en la competencia del mercado, crecer, acumular, crear empleo y desarrollar su entorno, su localidad y su país. En ellos está la llave de nuestro desarrollo, por eso conocer sus vidas y experiencias resulta no sólo útil sino indispensable.

En esta muestra están presentes casi todas las actividades. Hay productores de maquinaria, de bebidas, de productos químicos, confeccionistas, alimentos, joyería, restaurantes, comercio al por menor, muebles, servicios diversos. Tenemos también empresas de todos los tamaños, desde pequeñas hasta grandes grupos económicos. Se orientan a diversos mercados: local, nacional, internacional, algunas con un solo producto o servicio, otras con unos pocos o con una amplia gama de los mismos, probando así que todas las actividades, todos los tamaños y todos los mercados pueden ser exitosos, que no hay reglas fijas o preconcebidas, ni mucho menos fórmulas milagrosas que lo hacen a uno millonario de la noche a la mañana.

El elemento común más importante es probablemente el trabajo duro. En la creación de empresas, como en cualquier otro campo de la actividad humana, se comprueba el viejo dicho de que el éxito es 99% transpiración y 1% inspiración. Todos llegaron a donde están trabajando, como se dice, de sol a sol, y más que eso. Para nadie fue un regalo del cielo, nadie recibió una herencia millonaria. Si bien no fue un paseo por el parque, tampoco fue una tortura; la lección en este caso es encontrar la actividad que a uno lo atrae, le interesa, lo estimula, pues las largas horas de trabajo se convierten en experiencia de creación, se vuelven agradables y satisfactorias.

El segundo elemento común es la persistencia. Todos los empresarios y empresarias han pasado por múltiples problemas, dificultades y frustraciones, de diversos orígenes y modalidades, grandes y pequeñas, de larga o corta duración, tanto en el ámbito personal como empresarial, pero ninguno se dejó vencer por ellas. Algunos fueron golpeados duramente, incluso estuvieron a punto de cerrar sus empresas, pero invariablemente se volvieron a levantar, tomaron impulso y superaron el problema. Esto por supuesto supone una voluntad a toda prueba, tolerancia a la frustración, alta autoestima, lo que les da la convicción de que se van a poder recuperar, de que pueden vencer las dificultades, de que al final, van a triunfar.

El tercer elemento común es la creatividad. En todos los casos tenemos muestras notables de innovaciones, tanto en el plano de las ideas, las decisiones empresariales y comerciales, como en el plano de los productos, servicios y procesos; es decir, tanto en el software como en el hardware. Esta capacidad creativa es la que por un lado permite resolver los múltiples problemas y retos que se presentan constantemente, y por otro lado, permite obtener la ventaja competitiva que la empresa necesita para vencer en el mercado. Podemos decir que en la base de la competitividad está la innovación, y que si uno no la busca en forma constante tiene los días contados.

El cuarto es el trabajo en equipo. Detrás o al costado de un empresario o una empresaria, siempre hay un grupo humano que hace posible que sus ideas e iniciativas se ejecuten, se lleven a la práctica; pueden ser de diverso nivel o especialidad pero interactúan, producen sinergias, potencian las cualidades de sus miembros, y en especial las del empresario (a). Quizás al principio, o cuando la empresa es aún muy pequeña, las individualidades

pueden actuar solas, pero muy pronto se necesita al equipo humano que multiplica la energía y la creatividad. La otra cara de la medalla del trabajo en equipo es el liderazgo, es decir, la capacidad de dirigir y orientar al grupo humano. El liderazgo permite convencer a los clientes para que compren, a los socios para que inviertan, a los proveedores para que cumplan, a los trabajadores para que se comprometan, a los profesionales del equipo para que se entreguen totalmente.

El quinto elemento común y que está íntimamente vinculado al anterior es la capacitación de los trabajadores. Todos los empresarios y empresarias de la muestra comparten la convicción de que su principal recurso son sus recursos humanos, y que el nivel de desempeño de los mismos depende de su capacitación. Por ello, con diversos medios, formulas y métodos proporcionan a sus colaboradores los conocimientos, valores y tecnología necesarios para mejorar su nivel de participación, potenciar su creatividad, y elevar su productividad.

El sexto elemento es la capacidad de ver y aprovechar las oportunidades. Esta es una cualidad compleja y difícil de explicar, pues esta relacionada con la intuición, el olfato, la corazonada. Ella permite ver una oportunidad de negocio allí donde el resto de personas no ve nada, la solución a un problema cuando el resto no atina a moverse. También se vincula con la iniciativa, la audacia, no temer al fracaso, cualidades no tan comunes, pero finalmente indispensables. Igualmente, está asociada al futuro, a la capacidad de soñar, de anticiparse a los acontecimientos, una visión de lo que va a pasar y hacer que realmente suceda.

Aunque el elemento común que más nos interesa destacar es el hecho de que todas estas empresas han empezado desde muy

pequeñas, han iniciado sus actividades como microempresas, como negocios familiares, o simples iniciativas individuales. Hasta los casos más exitosos, como Supermercados Wong y Metro de la familia Wong que empezaron como una típica bodega de esquina en San Isidro y hoy tienen un millón de clientes a la semana y 8,000 colaboradores; Kola Real de la familia Añaños que empezaron como una embotelladora de 15 personas en Ayacucho en plena época del terrorismo y hoy tienen inversiones en México, Venezuela, Ecuador y en todo el Perú; NOVA de Máximo San Román que empezó sin ninguna máquina propia y hoy exporta maquinaria para panificación a muchos países; Hamburguesas Bembos que empezó con un solo local y hoy tiene 26, ganándole la batalla del mercado a gigantes transnacionales; Procesadora S.A.C. de Alfonso Velásquez que empezó sin local y mandando muestras al exterior y hoy exporta 12 millones de dólares de una gama amplia de productos agroindustriales; Intradevco (SAPOLIO) que empezó importando betún para zapatos y hoy son los principales fabricantes de productos para limpieza del país; Topy Top de la familia Flores que empezó en Huancavelica y hoy fabrica 2 millones de prendas de vestir para la exportación; Turrones Las Limeñitas de Manuela Jaramillo que empezó alquilando sin dinero un local en la Avenida Tacna y hoy tiene 15 tiendas más una en Miami, siendo la principal productora de turrones del país. Por citar sólo algunas de la empresas que van a descubrir en este libro.

Esto nos lleva a la principal lección de todas estas historias: cualquier persona puede ser empresario o empresaria; no importa la edad, la condición social, las creencias religiosas, la cantidad de dinero que uno tenga, el lugar donde nació, los amigos o la falta de ellos. Lo que importa es la decisión de crear una empresa, la voluntad de producir, la determinación para superar los problemas, la ambición de crear un futuro mejor para uno mismo y para su familia.

Lo importante es saber que los casos exitosos que se presentan en este libro se han convertido en realidad por la acción de hombres y mujeres de carne y hueso que con los mismos elementos que tenemos todos como la capacidad de trabajo, la determinación y la creatividad pudieron cambiar su situación de manera radical, transformando de paso su entorno, su localidad y el país en el que viven y trabajan. Y esto es lo verdaderamente hermoso de ser empresario, uno no sólo puede cambiar su situación y la de su familia, sino que también cambia el mundo que lo rodea, crea riqueza, empleo y bienestar para todos. Uno imagina un mundo mejor y diferente y al iniciar una empresa de hecho lo comienza a construir.

Como Henry Ford, Thomas Edison, Akio Morita, Luciano Benetton, Bill Gates, tuvieron un sueño y fueron tras él sin vacilaciones, transformaron su situación y de paso cambiaron el mundo, los empresarios y empresarias que se presentan en este libro están cambiando el Perú, así también tú, lector, puedes ser parte de ellos.

Fernando Villarán de la Puente
Lima, Agosto 2004

LA EXPORTACIÓN: UNA OPORTUNIDAD PARA CRECER

«Unimos a los pequeños productores al Estado con sus maquinarias y equipos, a los proveedores de insumos que nos dan su crédito y todos nos constituimos en la base de las cadenas productivas.»

«La exportación es tarea de todos, el mercado y el desarrollo nacional están en la exportación.»

Alfonso Velásquez Tuesta[1] – Procesadora S.A.C.

Con gusto y simpatía, hemos aceptado la invitación del Ministerio de Trabajo, porque hemos trabajado juntos para que la presencia de un exportador de la pequeña empresa, presidiendo la Asociación de Exportadores, sea realidad. Hoy, con orgullo podemos decir que la pequeña y mediana empresa se encuentran representadas en el seno de ADEX, con una visión de innovación y promoviendo el crecimiento de nuevas oportunidades, que esperamos desarrollar cada vez con más fuerza y entusiasmo, para convertir a nuestro país en un país exportador.

Desde mi época de estudiante universitario, fui siempre escudriñando el mercado para ver qué exportar. La innovación y la curiosidad para descubrir qué cosa más se puede comercializar, constituyeron mucho del quehacer de aquel entonces. El tiempo pasó, y no solamente consideramos el tema de frijol de palo,

1 Actual Ministro de la Producción.

entramos a otras variedades de frijoles, era un tiempo en el que no había planificación de cultivos, como hoy se puede presentar. Entramos al maíz de Cusco, al achiote, al palillo e inclusive en plena época del terrorismo, me recuerdo comprando cochinilla en Ayacucho, cuando se celebraba un año del inicio de la lucha armada que tanto daño causó... Anécdotas de las actividades que permitieron conocer la realidad del país y la de los productos agrícolas sobre los cuales esta empresa, Promotora de Exportaciones (PROEX), comenzó a operar.

Después de cinco años, logramos entrar al nivel de exportación. Un poco tratando de vender lo que se podía, no había planificación como hoy, que podemos hacer un plan ejecutivo, un programa de siembra, quizá desarrollar modelos. Nada de eso. En ese entonces tenías que esperar a ver qué cosa daba el campo y, sobre esa oferta esporádica y poco organizada, salír a vender e intentar conquistar mercados. Estamos hablando de los años 80. El tiempo pasó y así llegamos al año 85, cuando ocurre el cambio de gobierno. Hubo medidas promotoras, se exportaba, se compraba y vendía, me acuerdo que llegamos a vender hasta dos millones de dólares en un año.

Se creó un mecanismo de control de cambio: el dólar controlado. El gobierno controlaba todo el movimiento de divisas, y se crea el dólar MUC. Recordarán algunos que han estado en el negocio, Máximo San Román recordará, que del 85 al 90 el dólar MUC, con el cual nos pagaban las exportaciones, era otro, pero el costo real estaba al dólar libre. Yo iba al banco a financiar las operaciones, y el dólar MUC que te daban no compensaba para cubrir los costos, había que duplicar y a veces hasta triplicar los períodos de financiamiento, para poder atender las órdenes.

Como consecuencia de ello, en los últimos años de la década del 90 las empresas generaron un endeudamiento increíble, muchas empresas comenzaron a hacer agua y todos esperábamos el año 90. Este año se esperaba un adelanto cambiario que permitiera subsistir y guardar los mercados que con tanto esfuerzo habíamos conquistado. Finalmente, en el año 90 llegó el Sr. Fujimori, pero no hubo el famoso Fuji adelanto cambiario. En cambio se desarticularon y se anularon todos los incentivos que existían hasta ese momento, se anuló el FEI, se anuló el Certex. Se abandonó totalmente el concepto y la promoción de las exportaciones; comenzaron a caer una a una las empresas exportadoras, comenzaron a caer grandes nombres de empresarios. Se produjeron quiebras, las empresas comenzaron a caer, quiebra tras quiebra.

PROEX, la empresa que representaba, no pudo seguir exportando y es increíble que no haya desaparecido. No había acceso al crédito; PROEX subsistió un poco con los créditos de los proveedores, de los agricultores, hasta que en algún momento tuvimos que adelantarles dinero y les decíamos: «toma mi ajo, exporta, toma mi frijol, cobras y me pagas.»

Los años 90 y 91 fueron una época terrible, con el agravante de las bombas que explotaban en Miraflores. Nuestra oficina estaba justo en la misma manzana del Instituto Libertad y Democracia de Hernando de Soto, donde le ponían bombas cada seis meses; era un edificio inmenso en el que la onda expansiva llegaba al edificio de enfrente, regresaba a mi oficina y se caían las lunas. Vivíamos peor que en Beirut: con crisis económica, crisis de exportación y frío. No había lunas, había tantas lunas rotas que se demoraban seis meses en reponerlas en los edificios. No sé si se acuerdan algunos de los más jóvenes. La época del terrorismo fue una época desastrosa en nuestro país.

Y las empresas no avanzaban: no pudimos salir al campo a comprar cochinilla, nos quedamos en Lima con los brazos cruzados. Para ser útiles iniciamos una época de aporte de Alfonso Velásquez a la promoción de la exportación de la pequeña empresa. Entonces se crea el Consejo de Exportación de la Pequeña Empresa (CONPEX), en la que mi amigo Rodríguez era Secretario, con Miguel San Román, trabajando el tema pequeña empresa. Máximo estaba en campaña. El resumen de las consecuencias de los años 90, 91, fue una crisis total en la exportación, no había créditos, no había nada; sólo había terrorismo e inflación: 7000% de inflación.

El año 92, a propósito de esto, ya PROEX operaba muy poco y más bien había creado otra empresa que se llama Procesadora S.A.C. Y justamente creamos Procesadora S.A.C. en Chiclayo, como su nombre lo indica, para procesar, para limpiar los frijoles que embarcábamos. Procesadora S.A.C. sustituye a PROEX que no tenía acceso al crédito, por las deudas con que se quedó fruto de la crisis. Procesadora S.A.C. es la que comenzó a operar, a subsistir. Con eso comíamos y vivíamos de lo poquito que dejaba.

El año 92, me parece que en mayo, se detuvo al líder del movimiento subversivo, y cambia totalmente la conducción y la estabilidad del país; ya se inicia la reducción de la inflación. Yo me acuerdo que en setiembre ya podía hablar con mi cliente, y decirle: «Sí. Te puedo exportar, ya tengo un programa de ventas, inclusive cuando me pagues, mis soles van a alcanzar para dar.» Ya se pudo planificar mejor el desarrollo.

Así es como en Octubre de 1992, se inicia una etapa nueva en mi actividad empresarial. En esa circunstancia fue que conversando con Goia Food de New York, una importante empresa dedicada a la comercialización de productos alimenticios, se elaboró un plan de

ventas de frijol. El mismo frijol que le vendí en su momento a un venezolano –que me dijo: «¿conoces el frijol Minchocho?»– se convertía, en ese momento, en un nuevo negocio, en un producto agroindustrial de exportación.

Así se inicia una etapa de acercamiento a los pequeños agricultores. Procesadora S.A.C. se acerca al pequeño agricultor y le ofrece: «vamos a sembrar juntos esta variedad de frijol que es nueva para ti, te voy a dar la semilla, asistencia técnica, te voy a comprar toda tu producción, precio mínimo garantizado, a cambio tienes que venderme toda tu producción. Si el precio sube, subo contigo, si el precio baja, te mantengo a precio fijo, pero tienes que cumplir también con tu compromiso.» Entonces nos acercamos a muchos agricultores pequeños y llegamos a sembrar, solamente con el frijol de palo, hasta dos mil hectáreas. Eso significó ir a tocar puertas, convencerlos de entrar a un nuevo estilo de siembra, a normalizar su producción, a entender lo que es la siembra por contrato: un mecanismo que ha permitido que la empresa mantenga sus niveles de venta y de crecimiento, y que permite –con poco dinero, con iniciativa y con capacidad de convencimiento y de organización– desarrollar el cultivo propio.

De esa manera, el desarrollo de Procesadora S.A.C. se ha caracterizado, del 92 a la fecha, por el tema de la asociatividad, el tema de la organización de pequeños productores para poder enfrentar el reto de la exportación. Actualmente, trabajamos cuatro mil hectáreas en un año a nivel nacional; podríamos decir que somos la empresa que tiene la mayor cantidad de áreas trabajando productos agrícolas, sin ser propietarios de ninguna hectárea. En la selva, estamos sembrando frijoles negros en pleno río; cuando el nivel del río Ucayali baja, aparecen nuevas tierras, esas tierras son aprovechadas agrícolamente durante seis meses; allí sembramos

frijoles. También sembramos frijoles en Ayacucho y en Cajamarca. En Huancayo, hemos iniciado el cultivo de las alcachofas sin espinas, con corazones. En todos estos casos con esta modalidad de acercarnos al agricultor, y convencerlo para que siembre con nosotros, y pueda entregar esa producción al mercado exterior. El 99% de nuestra producción está siendo exportada.

En estos últimos años, hemos diversificado nuestra actividad; inicialmente era simple, exportábamos el frijol seco, como se conoce en el mercado. Cuando empezamos nuestra relación con Goia Food, esa siembra por contrato nos permitió establecer primero nuestra planta de conservas, ya el frijol no lo embarcábamos seco, sino con valor agregado: lo sacamos verde de la planta, lo apilamos, lo ponemos en conserva y lo embarcamos.

En el año 99, gracias al fruto de las utilidades que ganó la empresa por haber sido emprendedora y haberse antepuesto al fenómeno de El Niño, pudimos desarrollar nuestra planta de congelados. Hoy en Chiclayo, Procesadora S.A.C. tiene tanto una planta de conservas, como una planta de envasado de alta tecnología. Hemos participado continuamente en ferias y en misiones comerciales; el elemento comercial más activo para nosotros, que nos permite crecer en el mercado, sigue siendo la participación en ferias y en misiones comerciales. Todos aquellos que desean involucrarse en el mercado, si no tienen una participación activa en ferias, difícilmente van a poder conocer las tendencias, los gustos, las proyecciones, los colores, los sabores; en el mercado eso es determinante.

Aunque seguimos embarcando el frijol en todas sus formas y cantidades, nos hemos extendido a otros productos: Hoy estamos sembrando alcachofas sin espinas en toda la sierra, tenemos campos nuestros bajo control en la zona de Junín, exactamente en la

zona de Concepción, que es la capital de la alcachofa; en La Libertad, en la sierra de Cajamarca, en la sierra de Lambayeque; estamos cultivando pimientos también, toda la variedad de pimientos. Hemos entrado a los espárragos, no porque hagamos la promoción del cultivo por contrato, sino que es un negocio de 150 millones de dólares actualmente, tomar un porcentaje de este negocio, significa incrementar también las ventas en forma significativa.

Hoy, nuestra visión de empresa está orientada principalmente a ampliar el mercado, si tenemos un mercado asegurado para algún producto, nos desarrollamos en ese producto; nuestras labores de investigación y desarrollo, que son las labores de innovación y adecuación, están basadas en aquellos productos sobre los cuales tenemos mercado.

Con estas estrategias, generamos nuestra oferta, las alianzas productivas, la siembra por contrato y los mecanismos de las cadenas productivas. Todas nuestras actividades productivas, están enmarcadas dentro de una cadena productiva: la cadena productiva del frijol que hay en Pucallpa, la de la alcachofa, la del frijol de palo de Chiclayo. Unimos a los pequeños productores al Estado con sus maquinarias y equipos, a los proveedores de insumos que nos dan su crédito y todos nos constituimos en la base de las cadenas productivas.

El financiamiento es determinante. Dentro de lo posible, si el sistema financiero quiere aportar con nosotros, recurrimos al sistema financiero. Pero si no es el caso, nuestro propio mecanismo de financiamiento nos permite en forma innovadora, generar recursos para poder desarrollar nuestras exportaciones. ¿En qué sentido?: le damos al agricultor todas las semillas que podemos y

los equipos disponibles; el agricultor pone la tierra, pone su trabajo, pone su crédito, y la producción que entrega luego al transportista. El transportista entrega al maquinador, el maquinador al camionero. Todos se apoyan entre si para poder lograrlo: el productor de latas, el productor de bolsas y cajas para el congelado; todos con su crédito y su aporte, hacen posible la formación de estas cadenas, que constituyen nuestro mayor patrimonio en el tema de la exportación.

Y algo importante, se entrega permanente capacitación: Me capacito yo, en lo que el mercado desea, con salidas al exterior, leyendo, instruyéndome en ingeniería, procesos de buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de manufactura; se capacitan los técnicos en las fábricas; se capacitan a los agricultores en las buenas prácticas agrícolas.[2] Entonces la capacitación es permanente, en nuestro caso capacitamos a los agricultores, capacitamos a nuestros procesadores y a nuestros ingenieros de planta, y nos capacitamos también los dirigentes, para no quedarnos. El tema de innovación y desarrollo, pasa necesariamente por la capacitación.

Ese es hoy nuestro modelo, con el cual llegamos a ADEX siempre fomentando alianzas estratégicas y cadenas productivas. El éxito de este modelo, nos ha permitido, llegar a presidir la Asociación de Exportadores, y a través de la Asociación de Exportadores y su presencia, transmitir sus aspectos positivos, tratar que estos mecanismos asociativos funcionen y crezcan cada vez con más intensidad. Pero ADEX no solamente está propiciando el tema de las cadenas productivas.

---

2 A propósito, los que estén en el tema de alimentos deben saber que a partir del 12 de diciembre, deben estar adecuados al sistema del bioterrorismo y controles para el ingreso al mercado norteamericano y europeo, de otra manera no van a poder exportar.

ADEX propicia que nuestro país se convierta en un país exportador; que el norte del Presidente y de los Ministros del actual gobierno, sea justamente el norte de un país exportador. ADEX propicia que cada uno de los ciudadanos de nuestro país, aquellos a quienes los medios dicen ciudadanos de a pie, o ciudadanos comunes y corrientes, no sean ni comunes ni corrientes sino que entiendan que la exportación es el horizonte y es el norte para nuestras actividades. No podemos permitir que se piense que la exportación es tarea de pocos, y de un grupo exclusivo de empresarios.

La exportación es tarea de todos, el mercado y el desarrollo nacional están en la exportación, y esperamos que los ejemplos modestos que he presentado hoy, y los muchos ejemplos que vamos a escuchar, no solamente generen emprendimiento, no solamente generen empresas sino, también, nos conduzcan, finalmente, a ser un país exportador; un país exportador que genere crecimiento, que genere desarrollo y genere empleo, que es tarea de todos. Quiero acabar afirmando:

- *Exportar es Empleo.*

Gracias.

BEBIDAS: LOS PROBLEMAS SON OPORTUNIDADES

«En el año 92, nos extendimos a Andahuaylas...
Hubiera sido una locura para nosotros intentar...venir a Lima.
Éramos conscientes de nuestras limitaciones
financieras y ...comerciales. Teníamos que ganar más experiencia.»

«El mercado mexicano es de 1200 millones de dólares.
Es el segundo más importante del mundo, donde Coca Cola y Pepsi
definitivamente se dividían casi la totalidad.»
«...están esperando que entremos a otros países
pero de ninguna manera imaginan que pudiéramos entrar a México.»

Familia Añaños[1] - Kola Real

Como ustedes saben, el grupo Kola Real es un grupo de empresas privadas, de propiedad de la familia Añaños, familia ayacuchana, que está en el sector de las bebidas gaseosas. Una organización profundamente peruana, constituida el año 88 en Ayacucho. Contamos en este momento con ocho plantas en el Perú, plantas propias en Venezuela, en Ecuador y una Mega Planta en México, con aproximadamente 7000 trabajadores.

Vamos a desarrollar algunos temas que hemos preparado para esta oportunidad: qué logros ha tenido el grupo, algunas etapas claves que los han posibilitado, los factores decisivos del éxito de la organización; algo de comercial; para que puedan percibir cuál

1 Exposición realizada por un representante de la empresa

es la evolución de la organización; el modelo de gestión del grupo y algunas reflexiones de nuestros fundadores. Comencemos por presentarles la misión y la visión identificadas por el grupo:

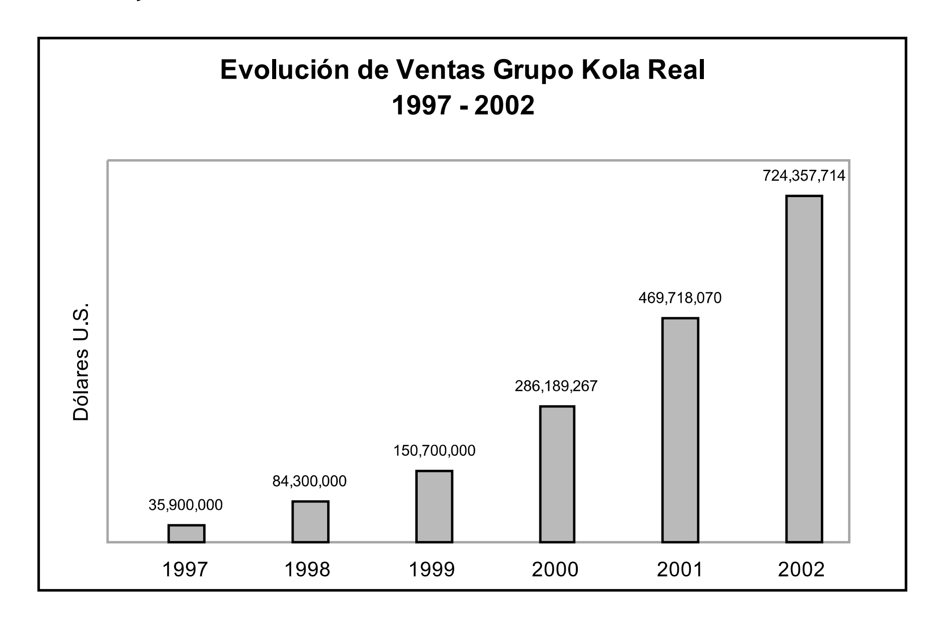
¿Cuál es la misión de la organización del grupo Kola Real? Contribuir al crecimiento significativo del mercado total de bebidas gaseosas, con un producto de calidad, asequible a la mayoría de personas.

¿Cuál es nuestra visión. Qué aspiramos a ser como organización? Ser la marca nacional de mayor preferencia por el consumidor, a través de una organización ligera, eficiente y productiva. Es importante de mencionar que el grupo aspira a ser una marca nacional que tenga la preferencia del consumidor. Estamos así, especificando una zona geográfica, distinción que transmite nuestra visión regional y global de las operaciones.

Esta organización que tiene quince años en el mercado ha podido, a través del esfuerzo, pasión por el trabajo, dedicación y creatividad, lograr algunos avances y algunos éxitos. Creo que es importante transmitirlos: en el ámbito del sector de bebidas gaseosas, el grupo es hoy la tercera marca de mayor consumo en el Perú; es el primer grupo empresarial en el sector de bebidas gaseosas; participa con el 21 por ciento del mercado; con su ingreso a Lima, el año 97, contribuyó al crecimiento explosivo del mercado de bebidas gaseosas. Desde el año 97, en plena crisis, hasta el año 2000, nuestro ingreso al mercado ha permitido que el consumo de bebidas per cápita brinque de 19 litros a 55 litros el año 2002. Hemos logrado, gracias al consumidor, y a nuestra estrategia, posicionarnos como la *bebida de calidad a precio justo*, y favorecer la masificación del consumo de gaseosas.

En el sector de aguas de mesa la marca del grupo es *Cielo*. Con muchísimo orgullo, nos toca expresar de que Cielo está posicionada como la primera marca en participación: tenemos, a la fecha, el 54 por ciento del mercado de aguas de mesa. Nuestro ingreso, al igual que en el caso de las gaseosas, permitió un desarrollo realmente importante: El mercado creció 329 por ciento en dos años y medio.

Hemos mencionado algunos logros locales. Mencionaremos algunos logros internacionales: Nos hemos expandido a Venezuela, Ecuador y México. En Venezuela, actualmente, estamos con una participación del 13 por ciento del mercado; en Ecuador tenemos el 10 por ciento del mercado; en México tenemos la cifra oficial de 3.8 por ciento pero estimamos que debemos estar entre 5 a 5,5 por ciento del mercado. En este último caso debe considerarse que iniciamos nuestras operaciones recién el año 2002 y tenemos sólo un año y meses en el mercado.



Empezamos muy pequeños. El año 88 éramos 15 personas que nos juntamos en la ciudad de Ayacucho, en plena época del terrorismo. Después de 15 años, hemos podido alcanzar los logros citados. Creemos que con la creatividad que ustedes tienen, el ímpetu que tienen, el esfuerzo que ponen en las cosas, la pasión que ponen en el trabajo, en sus objetivos, en su misión y en sus sueños, pueden llegar a cosas muchísimo más grandes que éstas.

Etapas de la organización

Para alcanzar el éxito actual la organización, evidentemente, ha tenido que atravesar por varias etapas; con un camino que ha estado absolutamente plagado de problemas, de competencia desleal, competencia leal y muchos otros. La idea ha sido aprovechar, de alguna manera, el encuentro con estos problemas para convertirlos en oportunidades. Este ha sido nuestro sueño.

El año 88 empezamos nuestras operaciones en Ayacucho. A causa del terrorismo, la familia agricultora tuvo que salir del campo. Obviamente de una zona agrícola de Ayacucho tuvo que trasladarse a la ciudad. En aquel momento, el año 88, nadie, o muy pocos, apostaban por hacer empresa. En este caso, sin embargo, don Eduardo Añaños y su hijo mayor, apostaron a poner una fábrica de gaseosas con una estrategia realmente interesante e innovadora. Esta empresa, el año 88, era sólo una de las 420 embotelladoras que existían en el país. Como muchos saben, en provincias hay embotelladoras que simplemente producen gaseosas y las venden a dos cuadras a la redonda. En Ayacucho, entre los años 88 y 90, la empresa desarrolla, bastante bien, esta venta de gaseosa en botellas de cerveza.

En el año 90 se incorporan tres hermanos a la organización familiar. Es evidente que una organización relativamente pequeña, para tantas personas, no era tan atractiva. Pero la organización renovada tenía una diferencia estratégica: pensó que podría hacer una gaseosa a un precio realmente competitivo. Tenía ya muy buena calidad, podría, también, tener la oportunidad de crecer mucho más. Así es como, en el año 91, se inicia la primera «inter/ nacionalización» del grupo que se extiende desde Ayacucho a Huancayo.

En Huancayo formamos una plantita, también pequeña, que trabajaba 24 horas. En el año 92, nos extendimos a Andahuaylas. No podíamos irnos a otras zonas, a otras provincias, donde eran fuertes las marcas tradicionales internacionalmente conocidas. Hubiera sido una locura para nosotros intentar, en aquel momento, venir a Lima. Éramos conscientes de nuestras limitaciones financieras y de nuestras limitaciones comerciales. Teníamos que ganar más experiencia.

El año 93 nos propusimos seguir creciendo. Para esto, aprovechamos que el gobierno, de aquel momento, dispuso de algunos incentivos tributarios para ciertas zonas geográficas del país. Por ejemplo, una de estas zonas era el nor-oriente: Bagua, que tenía una serie de incentivos y exoneraciones tributarias. De esta manera fuimos a los lugares donde todavía no llegaban las marcas tradicionales con mucha fuerza, y podíamos seguir generando recursos para el crecimiento.

El año 94 iniciamos operaciones en Sullana. Ya nos iba bastante bien en Ayacucho, en Huancayo, en Andahuaylas, en Bagua, de alguna manera, ya teníamos esa zona, habíamos llegado a Moyobamba, Tarapoto y a Jaén, cuando comenzamos a sentir la

presión de la competencia que se manifestó en una baja de precios. Nosotros estábamos en aquel momento en 10 soles la caja, por dar una cifra. Entonces las marcas tradicionales que estaban a 18 ó 20 soles, bajaron a 7 soles. Esto motivó que nos trasladásemos a Sullana, a implementar una planta que se ubicó, fortuitamente, a 300 metros de nuestra competencia.

En Sullana se inicia una etapa importante del crecimiento de Kola Real. Creo que es importante mencionar que, para este crecimiento contribuyen factores claves: uno de ellos es el incentivo tributario que dio el Gobierno; el otro factor importante es la decisión de Coca Cola –tomada en Estados Unidos– de rematar sus plantas en el Perú. Aquí nosotros vimos una oportunidad y adquirimos parte de sus maquinarias de segunda, a precios de remate.

Por otro lado, hasta el año 96, usábamos las botellas de cerveza. Envasar bebidas gaseosas en estos envases era de uso normal en provincias. Pero ese año las empresas cerveceras nos impidieron seguir usando sus envases y esto nos obligó, finalmente, a crear e introducir nuestros propios envases.

Lima en la mira

El año 97 es fundamental, ya que decidimos iniciar operaciones en Lima. Ya habíamos crecido considerablemente: Teníamos Ayacucho y toda la zona circundante, teníamos Andahuaylas, Huancayo, Bagua, toda la zona nor-oriental, teníamos la zona norte y nos habíamos desarrollado muy bien en el norte. Sabíamos que Kola Real tenía presencia muy importante en todos los lugares del país. Decidimos, en ese momento, seguir nuestro proceso de expansión y apuntamos a Lima. Creemos fervientemente en nuestra

estrategia: la alternativa de calidad a precio competitivo es la alternativa del ahorro.

En el año 97 iniciamos lo que planeamos en Lima. En ese momento surgió otro factor no previsto. Se acordarán del fenómeno del Niño el 97 y 98: todo el país sufrió cambios climatológicos y el calor, realmente excesivo, activó el consumo de bebidas. Este afortunado hecho hizo que alguien concluyera: «con seguridad que Dios es ayacuchano». En un año, pudimos obtener 6.6 por ciento del mercado. El año 98 implementamos una planta en Trujillo.

No se metan, ese es un monstruo

El año 99 empezamos a tomar conciencia de la experiencia que habíamos ganado en abrir mercados en distintas zonas geográficas. Esta experiencia implicaba la habilidad para conocer gente, conocer mercados, conocer gustos, tocar puertas y vender. Nos llevó parte del año 98 y 99 desarrollar nuestro perfil estratégico y concluir que podíamos internacionalizarnos. En el análisis examinamos toda la región y preseleccionamos países como Brasil, Colombia, Venezuela, Ecuador, México, como posibilidades para invertir. Elegimos inicialmente Venezuela, por su clima tropical y por su realidad socio-económica parecida a la nuestra. En Venezuela nos beneficiamos de una muy buena experiencia durante los años 99 y 2000. Obtuvimos cerca del 9 por ciento del mercado en un año: nos fue realmente bien. El año 2001, con igual entusiasmo, decidimos iniciar operaciones en Ecuador; y el año 2002 operaciones en México.

Creo que es muy importante referirse a este tema. En decisiones de esta envergadura cualquiera diría: «no se metan, esto es un

monstruo». Para que ustedes tengan una idea, el mercado peruano es un mercado de 150 millones de dólares de gaseosas en el que, de alguna manera, todos los gaseoseros participamos. El mercado mexicano es un mercado de 1200 millones de dólares. Es el segundo mercado más importante del mundo, donde Coca Cola y Pepsi definitivamente se dividían casi la totalidad del mercado. Fue una decisión muy difícil, pero dedujimos: «Ellos están esperando que entremos a otros países pero de ninguna manera imaginan que pudiéramos entrar a México.» Recordemos que la creatividad nos lleva a hacer cosas que los demás no piensan que vamos a hacer, y creo que esto da muy buenos resultados.

Entramos en operación en México el 2002. Llevamos un año nueve meses y las cosas están yendo muy bien. Hemos crecido de acuerdo a lo estimado, y vamos a seguir creciendo, a pesar de que las cosas no son fáciles. Les he contado sólo los logros, pero ha habido muchísimas dificultades. Sin embargo hemos aprendido a convertir los problemas en oportunidades, esto nos ha ayudado a pasar de pequeños a ligas mayores. Conocemos nuestro mercado, y con mucha humildad, seguiremos haciendo empresa.

El año 2002 lanzamos nuestra agua de mesa *Cielo* en el Perú. Estábamos solamente en las gaseosas; pero observamos que el mercado de aguas estaba por desarrollarse. Vimos una oportunidad y las cosas nos han salido tan bien que, como mencioné, hoy somos la primera agua de mesa, con el 54 por ciento de participación en el mercado.

Más factores clave y algunas fortalezas

He mencionado algunos factores claves que contribuyeron al crecimiento de Kola Real, tales como los incentivos tributarios, el

fenómeno de El Niño, la compra de maquinaria a Coca-cola, etc. A continuación menciono otros factores claves adicionales: *Tener marca propia.* Este factor es de los más importantes. El hecho de tener marcas propias como Kola Real, Sabor de Oro, Big Kola, Agua Cielo, nos permite tener una ventaja competitiva frente a los embotelladores que usan las marcas tradicionales, dado que no pagamos franquicia. *Ofrecer calidad al menor precio.* Otro de los factores claves del éxito, es el hecho de ofrecer calidad al menor precio. Este aspecto del producto se articula con el mantenimiento de *niveles mínimos de inversión en publicidad*: apostamos a que el ahorro en esa variable inicial simplemente vaya al producto. Invertimos diez a quince veces menos en publicidad que la competencia. *Minimizar gastos*: Siguiendo una política de ahorro, nuestros gastos administrativos y de distribución son ligeros. Otro factor clave es la política de *Reinvertir las utilidades*: En la organización, todas las utilidades que gracias a Dios se han obtenido, han sido reinvertidas todos los años.

Obviamente, otro factor clave es el factor humano. Este es un tema importante que debemos resaltar: la identificación del personal de la gran familia Kola Real con la visión de la organización, mediante una cultura de trabajo, dedicación y compromiso. Quiero manifestarles que hay una sinergia muy interesante entre la experiencia de trabajo y las oportunidades de desarrollo personal. Muchos de los que se iniciaron con nosotros, actualmente se encuentran desempeñando altas responsabilidades en los diferentes países donde tenemos presencia y gozan de la experiencia internacional en su trayectoria profesional. Tener personas comprometidas es fundamental.

Tenemos además una estructura administrativa plana: La intención es de que las personas sean multifuncionales, las gerencias

modernas hoy son multifuncionales. Para que tengan una idea: un área de márketing tradicional –hablo de empresas tradicionales competidoras– puede tener entre 10 y 15 personas; en cambio nosotros tenemos sólo una. Esto lo conseguimos con la implicación del gerente general, el gerente comercial y el director en el tema de márketing.

Les quiero mencionar algunas fortalezas de la organización:

Decisiones rápidas. Esta característica nos enorgullece y constituye una excelente fortaleza. Tenemos que tomar decisiones rápidas, lo cual no quiere decir que deben ser apresuradas, ni precipitadas, ni equivocadas: uno puede tomar decisiones rápidas con un razonamiento adecuado.

Creatividad. Este aspecto es fundamental: somos creativos, a todos nos sobra creatividad. Hagamos lo que hagamos, hacemos las cosas diferente.

Anticiparnos a los hechos. Tenemos que intentar anticiparnos. Es como un juego de ajedrez: tengo que intentar descubrir qué cosa va a hacer la competencia en respuesta a mi movimiento, cómo va a reaccionar el mercado.

Trato cordial. En la organización, intentamos que el trato sea sumamente cordial, algo que obviamente se da en empresas provincianas. Particularmente no lo he visto en muchas empresas. El trato tiene que ser siempre cordial, caluroso.

Acción. Hay que actuar. No puedes simplemente quedarte parado y no hacer nada por el prejuicio de que, haciendo las cosas, vas a cometer un error.

Y por último dos temas de la filosofía de la empresa. Uno es: *Empieza a mejorar todo*. Lo haces bien, pero lo puedes hacer mejor. El otro es: *evalúa costo – beneficio* esto se refiere a saber cuándo generar cambios de gestión. En cada una de las áreas, hemos desarrollado ciertos indicadores en rangos que permiten evaluar, rápidamente, qué está bien y qué está mal para introducir cambios. Es una práctica a que nos hemos acostumbrado.

Permítanme concluir con una reflexión: Lo más importante de Kola Real, es haber partido de cero, en base a esfuerzo de superación, trabajo, creatividad y alcanzado los resultados que hoy se tienen, en un mercado tan competitivo como es el sector de bebidas gaseosas. No hay imposible en la vida, si uno tiene seguridad en sí mismo. Lo importante no es el dinero, sino el compromiso de superación que podemos tener, cada uno, con nosotros mismos.

Quisiera concluir con una frase que creo que es importante para terminar esta presentación:

¡Los peruanos, sí podemos!

Gracias.

SI EL MIEDO ESTÁ DENTRO DE TÍ, DESTRÚYELO

*«...ya pueden suponer qué pasó con la empresa alrededor de 1997,
con el fenómeno de El Niño, si ya tenía prácticamente producida toda la
campaña de invierno. Hacía un calor increíble: no llovía ni hacía frío
por ningún lado. No había ventas y nuestras obligaciones,
eran más o menos entre cinco a diez mil dólares diarios.»*

*«Dios es creador y cada uno de nosotros, también, es un creador.
El problema radica en identificar cuáles son nuestras fortalezas:
en qué podemos triunfar y qué nos gusta realmente hacer...
Ese es un factor importante para tener éxito.»*

Mercedes Gallardo Díaz[1] - Kleider

Nosotros empezamos alrededor del año 1980, como una empresa familiar artesanal. Somos cajamarquinos, provincianos como muchos de ustedes, comenzamos con una máquina remalladora y una máquina familiar de motor pequeño. Empecé a hacer moldes pero como nunca fui a alguna escuela de modelaje me fue muy difícil llegar a hacer un buen molde. Recuerdo una vez que hice más de diez muestras de un mismo modelo y ninguna me quedó bien. Así, poco a poco, empíricamente, fui aprendiendo; luego contraté una costurera que sí había tenido algunos estudios de moldes y costura, y con ella me fue un poco más fácil.

Pero de igual forma, cada vez que queríamos hacer un modelo nuevo, nos costaba muchísimo trabajo desarrollar el molde, hasta

1 Presidenta Ejecutiva de Kleider E.I.R.L.

que nos dimos cuenta que de seguir así, no llegaríamos a ningún lado. Estos intentos infructuosos nos hicieron comprender la importancia de tener una buena capacitación, tanto de nuestro personal como, sobre todo, de nosotros mismos. Estaba claro que si no sabíamos hacer un buen molde, o hacer una buena costura, no podríamos exigir y, especialmente, supervisar al personal para que se realice un buen trabajo. Para empezar, decidimos capacitarnos primero en lo básico, es decir: moldes.

Así fuimos avanzando de tal manera que en 1985 teníamos un taller mucho más grande con clientes mayoristas aquí en Lima. Cerca del año 1990 ya habíamos formado un taller con un volumen de producción interesante y, sobre todo, habíamos avanzado en la parte de diseño y modelaje.

Desde que empezamos habíamos afrontado muchísimas dificultades pero en 1990, en la época de la inflación y el paquetazo, el impacto fue mucho más duro: fue nuestro primer gran golpe. En el edificio donde trabajábamos, había empresas mucho más grandes que la nuestra. Lo recuerdo bien: fue un sábado cuando dieron la noticia del paquetazo. El día lunes, cuando llegamos a nuestro taller, se los digo sinceramente, nos dio muchísima tristeza, pues éramos los únicos en todo el edificio que teníamos el negocio abierto. Numerosas empresas, mucho más grandes que la nuestra, decidieron cerrar.

Ante tal problema, nos reunirnos con nuestros trabajadores para tratar el tema, pues no podíamos utilizar nuestro capital de trabajo –que había quedado reducido prácticamente a un veinte por ciento. Si, además, tomamos en cuenta que en confecciones se da mucho crédito a los mayoristas, con la inflación y la deflación nuestro

capital se había convertido prácticamente en nada. Lo único que nos quedaba, era nuestra gente que, en todo momento, estuvo de nuestro lado decidida a trabajar y salir adelante. Así que resolvimos no volver a hablar más del tema y, en cambio, optamos por luchar, seguir adelante, empezar prácticamente de cero y hacer frente al desafío. Así, sencillamente, vencimos esta etapa, no nos fue tan difícil, y seguimos trabajando para fortalecernos más en la parte de moldes y diseño.

Alrededor de 1996 habíamos introducido la alpaca –fibra que hasta ese momento sólo se usaba para mantas y frazadas– en la elaboración de prendas de vestir femeninas para la línea de abrigos y sastrería. Si bien, hace tiempo que habíamos comenzado comprando a las fábricas de alpaca 500 metros para la temporada de invierno, para esta época ya comprábamos alrededor de 10 a 15 mil metros de alpaca para producir sacones, abrigos y trajes sastres. Los proveedores nos financiaban directamente las telas.

Así las cosas, ya pueden suponer qué pasó con la empresa alrededor de 1997, con el fenómeno de El Niño, si ya tenía prácticamente producida toda la campaña de invierno. Hacía un calor increíble: no llovía ni hacía frío por ningún lado. No había ventas y nuestras obligaciones, eran más o menos entre cinco a diez mil dólares diarios. Recuerdo bien, era un lunes después del día de la madre. A las cinco de la tarde tenía que pagar a los proveedores y nuestras ventas no superaban los 300 soles diarios. Imagínense ustedes, cuántas deudas teníamos encima y cuántas se estaban acumulando. Ese fue el segundo golpe fuerte que tuvimos, y que nos amenazó con sacarnos del mercado en forma definitiva. Muchos empresarios, amigos y vecinos nuestros, dejaron el negocio. Otros partieron fuera del país y/o cambiaron de giro.

El miedo, naturalmente, se apoderó de nosotros por unos instantes, algunos días diría yo. Pero, una vez más, decidimos no dejarnos vencer y hacer frente a las dificultades, con esfuerzo y perseverancia. Comenzamos a realizar cambios rápidos en la parte de muestras y desarrollo del producto: pedimos nuevos créditos y comenzamos a fabricar prendas más ligeras. Con la utilidad que quedaba, fuimos honrando, poco a poco, todas las obligaciones con los proveedores. Para nosotros quedó lo mínimo, sólo para subsistir.

Pienso que esta decisión fue acertada: hasta el día de hoy estamos en el mercado interno y, también, hemos conquistado mercados de fuera como Chile, Bolivia, Argentina y Ecuador. Actualmente estamos en conversaciones para introducir nuestros abrigos de alpaca en los Estados Unidos.

Ésta es a grandes rasgos nuestra historia: cómo empezamos, las dificultades que tuvimos que afrontar, y cómo seguimos adelante hasta el día de hoy.

Gran parte del éxito que hemos tenido, se debe a que –como dijeron otros expositores– supimos vencer al miedo. Pero también han sido determinantes: la organización dentro de nuestra empresa, el trabajo en equipo y la comunicación constante con nuestros trabajadores. La continua inversión en capacitación tuvo una contribución especial; aunque tarde, tomamos conciencia de lo importante que es capacitar a la gente y capacitarnos nosotros mismos. Sin la capacitación hubiera sido imposible el éxito.

En el transcurso de estos años hemos aprendido que, si se quiere hacer empresa, no es necesario, que tengan que pasar por tantos

años de ensayo, como nosotros, para tener éxito; sino que es posible sacar lecciones de los errores y de los éxitos de los demás. Por ejemplo: Solamente luego de haber sufrido las crisis del 90 y del 97 –cuando teníamos que trabajar con motor y dormir en la misma fábrica, pues no había energía eléctrica y el terrorismo había recrudecido terriblemente– nos dimos cuenta de que teníamos que promocionar nuestros productos para incrementar las ventas y salir adelante, pues por más que tengas un buen producto, sin una buena promoción y publicidad es imposible desarrollarse. De ello no nos dimos cuenta en los años anteriores en que la venta era más fácil y, aparentemente, no se necesitaba de promoción y publicidad, pues había poca competencia.

El marketing es una herramienta muy valiosa que todas las empresas deben utilizar. No tiene que ser, necesariamente, un marketing muy caro es, más bien, cuestión de creatividad. Lo primordial es tratar siempre de llegar al público objetivo, a nuestro consumidor final; decirle qué cosa tenemos, y qué cosa le estamos ofreciendo. Sobre todo debe tenerse bien claro con quién y contra quién estamos compitiendo: esto es muy importante.

A continuación, quiero compartir con ustedes algunos slogans que hemos preparado para todos los jóvenes y personas que deseen, y estén dispuestos, a hacer empresa aquí en el Perú:

- *El miedo esta dentro de ti, destrúyelo*

- *Toda persona tiene un espíritu creador dentro de si...*

En una parte de la Biblia se dice que Dios hizo al hombre a su imagen y semejanza. Esto, realmente, quiere decir que nos hizo a

su imagen y semejanza: Dios es creador y cada uno de ustedes, también es un creador. El problema radica en identificar cuáles son nuestras fortalezas: en qué podemos triunfar y qué nos gusta realmente hacer. Pues toda actividad que uno elija tiene que ser, verdaderamente, algo que quiera hacer. Ese es un factor importante para tener éxito.

Es lo que he querido comunicar a ustedes de todo corazón. Muchas gracias.

ALLINTA MUNAY, ALLINTA YACHAY, ALLINTA RUWAY...

(Quiere bien, aprende bien, hazlo bien)

«…el éxito no es un lecho de rosas, más bien es un lecho de dificultades
y obstáculos que requieren que estemos preparados para vencerlos.
Definitivamente tenemos que estar preparados
y ser diestros en saltar vallas y obstáculos. «

«El que copia está retrasado, en la copia está nuestro retraso...
Tenemos que ser innovadores, hacer algo que no exista
en el mercado... Siempre hacer un modelo distinto.»

Máximo San Román Cáceres[1]- Corporación Nova

Primero quiero presentarme, para que no crean que soy un extraterrestre, porque con mucho honor he escuchado que se me ha mencionado como a un gran hombre. Yo quiero decirles que deseo ser el hombre más humilde del mundo. Soy un hombre cusqueño, nacido en un pueblito pequeño que se llama Yaucat, que no aparece en ningún mapa del Perú. Mi pueblo es un anexo que pertenece al distrito de Cusipata, de la provincia de Quispicanchis del departamento del Cusco. Mueve a risa porque parece un trabalenguas, pero es la verdad. Y quizá ese sea el patrimonio más grande que tengo.

1 Fundador de Corporación Nova.

Mis estudios primarios los seguí en la escuela fiscal 729 de Calca, en el valle sagrado de los Incas. Como en Calca no había secundaria mis padres nos trasladaron al Cusco, con el deseo darnos una buena educación. Siempre los escuchábamos decir: «vamos a sacrificarnos porque la mejor herencia, que les podemos dejar a nuestros hijos, es una buena educación.» Habría que rescatar la importancia de ese deseo, que opino debería ser el deseo de todos los padres de nuestro país. Creo que esta aspiración sigue teniendo ahora tanta validez como lo tuvo hace cincuenta años. Es así que nos trasladaron al Cusco y estudiamos en el San José de la Salle, un colegio algo «pituco» para los provincianos.

Recuerdo que no hablaba bien el castellano. Por ese motivo mis nuevos compañeros de colegio me propinaban cocachos por aquí y cocachos por allá ya que, por más esfuerzo que hacía, me era difícil hablar bien, pronunciar bien, o sea, vocalizar bien. Los que hemos tenido como primer idioma el quechua somos por un buen tiempo motelones.

Ya en la universidad tuve otro golpe. Había venido a la capital con el anhelo de estudiar Ingeniería Mecánica, debido a que había escuchado a un compañero de colegio hablar sobre su plan de llegar a ser Ingeniero Mecánico. Esa profesión no la conocíamos en el colegio. Yo hasta el quinto de secundaria tenía proyectado ser «doctor,» es decir, médico veterinario para curar las vacas y ganado. Cuando postulé a la Universidad Nacional de Ingeniería, UNI, me chotearon a la primera, pero ingresé en el segundo intento. En el último lugar, es cierto, pero ingresé. Ya una vez encaminado en los estudios terminé la carrera. Después había que trabajar y no crean que fue fácil: ¡Qué iba a ser fácil! Como la mayoría, terminada la universidad, no encontré trabajo.

Toquepala: el «codo» de San Román

Durante los estudios, la Universidad nos mandó como practicantes al asiento minero de Toquepala. De allí yo saqué una primera gran enseñanza: *la mejor manera que tiene una persona, de poner en práctica sus conocimientos, es con dinero ajeno, es decir, trabajando para otros*. Sería importante que todos los jóvenes traten de aplicar este precepto. En Toquepala yo encontré esa oportunidad.

Los jóvenes debieran tener una actitud más proactiva. Tener los ojos abiertos permanentemente para aprender siempre, la capacitación debe ser permanente; sin preocuparse que la cabecita se les vaya a saturar de tantos conocimientos. Es un engaño que se les vaya a producir estrés. -Einstein, el gran sabio de todos los tiempos, apenas utilizó el cinco por ciento de su capacidad cerebral. Imagínense que cualquiera de nosotros debe estar por el 0.0000001 por ciento de utilización de su capacidad- Señores: la cabeza está para pensar y acumular conocimientos, no para lucir peinados bonitos, ni sombreros, ni gorros ni otras cosas; está principalmente para pensar.

En Toquepala, yo era una persona muy acomedida -esto también deberíamos rescatarlo para todos los jóvenes- Por ese motivo me encargaron muchos trabajos. Sí señor. Siempre traté de hacerlos muy bien pero, también, incurrí en errores. Una vez, malogré un codo de acero: Construí un codo enorme de acero para agua y cuando lo llevé con la grúa, y lo instalé en su lugar, el codo de acero apuntaba a cualquier lugar menos al lugar correcto. ¡Me había equivocado! Pero con los errores se aprende. Entonces me acerqué a informar de lo ocurrido a mi jefe Sr. Plow. Le dije la verdad: que me había equivocado al medir el ángulo que debería tener el codo.

Había tomado el ángulo del complemento. Le pedí al gringo que, por favor, me diera la oportunidad de corregirlo. Me había demorado quince días en hacer ese codo.

Le aseguré: «señor, hoy es día viernes, el lunes le entrego el nuevo codo pero bien hecho.» Tenemos que ser sinceros, ¡sinceros siempre! Así me habrá visto el gringo porque, conciliador, me preguntó: «San Román ¿estás seguro que lo puedes hacer para el lunes?» «Sí señor» – le dije – «porque ya aprendí.» Obtenida la autorización vuelvo al taller de maestranza, un taller donde trabajaban más de 150 personas, y encuentro el codo en medio del taller donde habían escrito con tiza: «el codo de San Román.» Mi desacierto me había hecho famoso en todo Toquepala.

Es así como, al término mi práctica, me llaman a las oficinas de los jefes del centro minero y me encuentro frente a los tres jefes máximos de la mina. Yo estaba asustado, fui pensando que me iban a cobrar lo que había malogrado. Pero sin embargo me dijeron: «sabe San Román, hemos visto su trabajo y vamos hacerle una proposición. Queremos que se quede a trabajar con nosotros como Jefe de Maestranza Mil Sate.» (La maestranza donde había trabajado como practicante); casi me caigo de espaldas, porque era una tremenda responsabilidad. Pero ahí también tuve que tomar una decisión; me faltaban apenas seis meses para terminar mi carrera. Les agradecí pero decliné, les dije que vendría a trabajar con mucho gusto pero a mi regreso, después de terminar mis estudios. Probablemente muchas personas hubiesen tomado la decisión de quedarse allí pero yo, afortunadamente, tomé la decisión de terminar mi carrera. Cuando regresé ya no encontré el trabajo. Así es la vida. Sin embargo de esta anécdota yo saco la siguiente lección: No tengamos temor de cometer errores, perdamos el miedo y atrevámonos a hacer algo nuevo.

Resulta que cuando mis compañeros de trabajo se enteraron de la propuesta que recibí nos reunimos para festejar. El festejo terminó en una tranca descomunal –no con Kola Real, sino con pisco de Tacna y Moquegua. La tranca terminó en una bronca con la Policía y la bronca terminó en la comisaría. El resultado fue que el comisario informó a seguridad del estado que nos tratábamos de elementos peligrosos y esto significaba que estando fichados no nos darían trabajo aun ganando los concursos.

El mejor molino picador del mundo

Esa es mi historia, a mí me han pedido que venga a contar un testimonio: el testimonio del éxito. Pero como se podrá apreciar el éxito no es un lecho de rosas, más bien es un lecho de dificultades y obstáculos que requieren que estemos preparados para vencerlos. Definitivamente tenemos que estar preparados y ser diestros en saltar vallas y obstáculos.

Obstáculos tenemos hasta ahora en todo momento. No lo han mencionado los señores de Kola Real y de Kleider. Creo que un poquito le han pasado la franela al gobierno. El gobierno para ellos es extraordinario. El fujishock lo pasaron por alto pero lo sobrepasaron.

Si queremos tener un país exitoso, es necesario que entendamos, y que hagamos entender a nuestros gobernantes, que tiene que haber una alianza estratégica entre el estado, los empresarios y los trabajadores. Los tres entes fundamentales, tenemos que estar aliados, asociados. Socios en las ganancias y socios en las pérdidas. En nuestro país el estado es saqueador: Sólo se la lleva y nos devuelve muy poco. Hay que ver, imaginar algún mecanismo, para coordinar y conciliar el interés Nacional, porque todos tenemos

que crecer. Un empresario es patrimonio nacional, ya que contribuye en la creación de puestos de trabajo y, con los impuestos que paga, permite que el estado pueda pagar a los empleados públicos, pueda pagar servicios, construir carreteras, tener buenos colegios, buenas escuelas, buenas universidades. Así debería ser definitivamente.

Al ver que no encontraba ningún puesto de trabajo, le pedí a un taller que me diera la oportunidad de hacer un molino picador. Pero me propuse hacer el mejor molino picador del mundo. Ahí está la innovación. Uno no puede ser un «copión.» El que copia está retrasado, en la copia está nuestro retraso. Tenemos que ser innovadores, hacer algo que no exista en el mercado. Para ser innovador es bueno no repetir. Siempre hacer un modelo distinto. Yo hice ese molino picador para mis padres, para devolverles el esfuerzo y sacrificio que habían tenido conmigo para educarme. El molino lo necesitaban para picar y moler a la vez la chala de esa caña del valle sagrado de los incas. En la caña es donde se encuentra la glucosa, el azúcar y la fibra. Si no se pica, o muele, las vacas no la comen sino que la pisotean, porque no tienen la fuerza suficiente en las muelas para triturarlas.

La máquina la llevé a probar a Huachipa, no la iba a mandar sin probar, hubiera sido una irresponsabilidad mandarla sin probar hasta el Cusco. Logré probar el molino en Huachipa, muy cerca a donde están ahora los señores Añaños, donde estaba el centro de engorde del Ingeniero Lozano. En el momento que realizaba la prueba llegó el dueño, observó atentamente el producto picado y preguntó al operario con qué lo había hecho. El operario explico que con la máquina que yo había traído. Se interesó: «¿Máquina, qué máquina?, ¿no será un molino? ¿Dónde lo compraste?» Le respondí que yo lo había construido. «¿Tú lo has hecho?» – «Sí señor, yo lo he hecho»

–contesté. «Oye,» – me propuso – «¿tú crees que me puedes hacer una planta completa de alimento balanceado para mis mil toros?» Me sorprendí un poco pero le contesté inmediatamente: «Cómo no señor, encantado de hacerlo.»

La planta de alimentos para el engorde de toros

La verdad que no sabía ni cómo era esa planta, pero la voluntad de asumir ese reto estaba en mí. Ya conocía donde preguntar: ¿Acaso no sabía dónde estaban los libros, dónde estaban las bibliotecas, dónde estaban las universidades, dónde estaban las casas especializadas en la venta de máquinarias? ¡Por qué íbamos a bloquearnos! Como decía la señora: «A qué el miedo.» Pienso que tenemos que asumir los retos, debemos agradecer que tengamos la oportunidad de hacer algo, no defraudar la confianza depositada en nosotros. Y el resultado para mí fue que salió un extraordinario proyecto.

El primer molino picador lo hice en Piñonate en la puerta de un taller de mecánica. Pero cuando el propietario del centro de engorde me dio el adelanto para empezar, consideré que la planta no podía hacerla en las calles de Piñonate. Así fue que, para el efecto, alquilé un local en La Victoria muy cerca de Tacora, exactamente a la espalda de la Picantería de La Flor Pucarina. Con ese agradable fondo musical mi imaginación se fue hasta las nubes y construí la planta de alimento balanceado para el centro de engorde de toros.

La fábrica de pernos y tornillos

No bien terminaba la construcción de estas máquinas, cuando recibí la visita de un amigo que me pidió ir a la fábrica donde trabajaba, porque había una máquina que nadie la podía reparar. «Ni los mismos japoneses que trajeron las máquinas la han podido

reparar» - aseguró. Ya me estaba acostumbrando a asumir retos y acepté. La reparé en pocas horas. Al final se armó un escándalo: les pareció excesivo lo que les cobraba. Cobraba mil dólares. Me había demorado en total tres horas: dos horas para desarmar, y una hora para armar. Observé el alboroto: «¡un momento!» – dije – «¿Podrían permitirme discriminar la factura, porque parece que no la entienden?» «¡Sí por favor!» – me dijeron. Expliqué entonces: «primero, por tres horas de trabajo ¿qué les parece que sean cincuenta dólares?.» «¡Me parece muy bien!» – respondió. «Y el segundo concepto: por saber cómo, dónde y cuándo novecientos cincuenta. ¡Total, mil!» Ahí viene lo que llaman autoestima. Uno tiene que empezar a valorar lo que uno es, a valorarse a uno mismo, a valorar lo que uno sabe.

El escándalo llegó hasta oídos del gerente el señor Kuahara que fue a ver mi trabajo – estoy hablando del año setenta. Pueden apreciar desde cuándo he trabajado con «los chinos.» – Kuahara me propuso «Oiga San Román ¿no le gustaría trabajar con nosotros?.» «Sí señor, con mucho gusto.» Me aceptó que trabajara en su Empresa, sin pedirme papeles de Seguridad del Estado. No me pidió papeles nunca. Contrariamente a las demás empresas el Sr. Kuahara nunca pidió mis antecedentes y empecé a trabajar.

En los otros trabajos donde había postulado y ganado los concursos como Toquepala, Inresa, Industrias Reunidas S.A., Seman, Servicio de Mantenimiento de la FAP, en Las Palmas: –yo soñaba en reparar los motores de los aviones y algún día pilotear un avión – no me dieron la oportunidad de trabajar a causa de la gresca que había tenido en Toquepala.

Mi sueldo era muy pequeño porque, en ese momento, la empresa que fabricaba pernos y tornillos, tenía problemas financieros: estaba

con un embargo del Banco y casi a punto de quebrar. El Gerente me dio a entender que cuando mejorara la situación de la empresa me nivelaría. Pero igual acepté porque me daba la oportunidad de trabajar. Kuahara era una persona que depositaba su confianza en uno: «Ingeniero, yo sé que con su ayuda vamos a salir adelante. «No sé señor» – eludí la respuesta – «pero tenga la seguridad de que cuando esta fábrica esté trabajando a toda su capacidad me retiraré. No sé si estaré uno, dos o tres meses, pero me voy a ir cuando logre hacer trabajar todas las máquinas.» Había ido por tres meses: Me quedé ¡siete años y tres meses!

Esta empresa me dio la oportunidad de conocer todo el mundo, de asesorar muchas empresas, especialmente de minería. Hice máquinas de explosivos: máquinas para cordón detonante, para mecha lenta, para mezclar pólvora, para mezclar dinamita, es decir, una serie de máquinas modernas. Recuerdo que cuando creé la necesidad de comprar papel de 5 mm de ancho, ninguna empresa en el Perú podía suministrarnos bobinas de papel de ese ancho. Ante esta realidad nos propusimos y logramos construir una máquina para cortar este papel con excelentes resultados.

En una organización es muy conveniente que sea uno mismo quien cree la necesidad de trabajo. No se debe esperar sólo las órdenes de los jefes. Debemos dar ideas para la solución de los problemas así como soñar con nuevos productos o nuevas alternativas. No se olviden que los sueños de hoy pueden ser los nuevos productos del mañana. En mi caso fue muy provechoso conversar con los ingenieros de minas, escuchar sus sugerencias, conocer cuáles eran las necesidades de los trabajos y hacerme la pregunta: ¿cómo mejorar esto? Si en ese momento la fábrica no producía sino cordones de 10 gramos/metro, nos preguntábamos por qué no hacerlos de menor peso lineal: ¿Por qué no uno de cinco

gramos/metro? ¿Por qué no de tres? ¿Por qué no de un gramo/ metro?. De la introducción de estas modificaciones pude aprender, por lo menos, la lección de que es importante cuestionarnos a nosotros mismos y asumir retos. Y una enseñanza más: uno tiene que ser suficientemente humilde y tolerante para escuchar a los especialistas ya que detrás de sus comentarios puede presentarse un reto para aportar algo nuevo.

Arequipa: San Román nunca ha dormido solo

Salía para tomar mis primeras vacaciones después de un año de trabajo, el gerente de la empresa cuando Kuahara me preguntó qué iba a hacer en estas vacaciones. Le respondí que viajaría al Cusco a saludar a mi familia, pues hacía varios años que no la veía. No obstante Kuahara me propuso: «Ingeniero ¿por qué no pasa por Arequipa? Le expliqué que no se podía, que el vuelo era directo. «No señor» – insistió – «Yo quisiera que visite una fábrica, que es del Presidente del Directorio de nuestra empresa: hay una máquina que han comprado de Europa hace varios años y que ni los ingenieros de Lima ni los europeos pueden hacerla funcionar hasta ahora. Quiero que la vea. Si puede hacer algo, se queda, y si no, continúa su viaje.» Acepté. Para mí era una gran responsabilidad y no podía defraudar la confianza de mi gerente.

Cuando fui a recoger los pasajes, y las demás instrucciones para el viaje, en la empresa me maltrataron sin piedad. Pero cuanto más me maltrataban más provocaban en mí deseos de viajar a reparar las máquinas para demostrar que los peruanos tenemos mucho talento. «No es que yo quiera ir sino que me están pidiendo que vaya» – repliqué. Al final escuché, con alivio, ordenar al administrador: «señorita saque un pasaje para un turista más.»

«Cuando usted llegue a Arequipa lo van a esperar en el aeropuerto» – me aseguraron. Llegué al aeropuerto en Arequipa y ¡nadie preguntó por San Román!. Opté por quedarme hasta el final. Esperé a que todos los pasajeros recogieran su equipaje y abordaran a sus respectivos carros. Me encontraba solito mirando al Misti. Estaba más perdido que cuando «Marco buscaba a su mamá.» Cuando volví a entrar a las oficinas del aeropuerto, para preguntar por un teléfono, encontré en el camino a tres personas, bien al terno. Conversaban, como que ya se iban. Les pregunté: «¿Señores disculpen, no estarán ustedes esperando al ingeniero San Román?» – «¡Si señor!, ¿usted también? – Me replicaron sin imaginarse que yo podría serlo. Había ido sin corbata, nada más que con una chompita. «¡No!» – les dije – «Yo soy el ingeniero San Román» «¿Ud?» Exclamaron a coro, mirándome incrédulos de pies a cabeza.

Al final me invitaron a subir a un automóvil Camaro. Llegamos al hotel donde me tenían reservada una suite. Por primera vez conocí una habitación suite, con una cama que parecía una cancha de tenis, con sus ramos de flores, su champán. Bajé a la recepción y les pedí a los señores que me habían recogido que me llevaran a la fábrica. Me contestaron que ya era tarde y que tenían la orden de recogerme al día siguiente a la hora que yo les indicara. Con mucha cortesía me sugirieron que me podía afectar la altura. Les agradecí la sugerencia y les expliqué para que no se preocuparan: «¡soy serrano, soy del Cusco. Por favor quiero ir a la planta!.» «Tenemos orden de dejarlo solo en el Hotel» – se reafirmaron. Les dije entonces con firmeza: «quiero que entiendan una cosa. ¡Máximo San Román nunca ha dormido solo y no piensa dormir solo esta vez!» «¿Cómo?» – se sorprendieron – «no podemos hacer nada de eso señor.» Capté lo que imaginaban y les contesté: «¡Ustedes están pensando en otra cosa!. Mi deseo de ir a la planta es porque

quiero conocer ¡a la máquina! para soñar toda la noche con ella. ¡Si Uds. no me pueden llevar tendré que tomar un taxi para que me lleve!.» Sólo así pude convencerlos. Me llevaron.

El resultado de este viaje fue extraordinario logré reparar la máquina en tiempo record y los bonos de San Roman no crecieron sino saltaron en prestigio. Quisiera destacar, con esta anécdota, que es bueno que enseñemos a nuestra cabeza, a nuestro cerebro, a que aprenda a resolver los problemas empleando todas sus capacidades incluso la capacidad que tiene cuando dormimos.

De trabajador dependiente a pequeño empresario

Después de haber trabajado por siete años y tres meses, en la fábrica de pernos presenté mi renuncia. Pensaba que con mi indemnización podría comprar un pequeño torno, un taladro y un equipo de soldadura. En mis cálculos pensé que por lo menos recibiría el equivalente a siete sueldos. Pero cuando me presentaron el cuadro de mi liquidación casi me caigo de espaldas: el monto de mi liquidación no alcanzaba ni a medio sueldo. El resultado fue que me quedé sin trabajo y sin indemnización: ¡Sin plata!. Debo aclarar que la indemnización para los empleados tenía tope por un Decreto Ley de la dictadura de Velasco que fijaba la cantidad de 60 soles por cada año de trabajo para el empleado que se retiraba.

La pregunta normal es qué hacer ante una realidad como ésta: ¿Qué debería hacer y qué iba a hacer?. Es en estas circunstancias que uno debe poner a trabajar el cerebro a toda su capacidad para que le ayude a salir adelante. Primero alquilé un torno y contraté al dueño como tornero. Hicimos algunos trabajos. Poco tiempo después se me ocurrió fabricar una trefiladora de tubos y alambres.

La idea la saqué de una observación que realicé cuatro años antes, durante un recorrido por España invitado por los ejecutivos de la Fábrica de Explosivos –a quienes había ayudado a repararles la máquina complicada de la anécdota de Arequipa. En España había visitado muchas fábricas. En Vitoria, la capital del País Vasco, en la entrada de una fábrica de máquinas para fabricar pernos y tuercas, observé una trefiladora construida con partes de un tractor usado. Esta imagen quedó grabada en mi mente como una fotografía. Como yo trabajaba, en aquel momento, para la fábrica de pernos, comuniqué esta posibilidad al gerente de la empresa con la idea de construirla a un costo mínimo. La respuesta fue negativa. Por el contrario me indicaron que pidiera cotizaciones para comprar una máquina trefiladora nueva que finalmente se adquirió. Debo aclarar que la empresa ya tenía mucho dinero y se había convertido en la más moderna de América Latina.

Entonces para acometer mi proyecto de trefiladora rudimentaria, busqué una caja vieja de tractor agrícola y logré traerla desde el Cusco. Le adapté un motor comprado en Tacora; también cadenas y catalinas de rueda de tren compradas en depósitos de fierro viejo. Con estos componentes logré construir mi primera trefiladora múltiple para tubos y alambres. Los tubos de fierro trefilados eran la materia prima que se necesitaba para hacer niples roscados para la fabricación de lámparas. En posesión de esta máquina, y siempre en el campo de la fabricación de lámparas, realicé una serie de innovaciones con tubos de bronce, como los tubos salomónicos. Éramos los únicos en el Perú que podíamos hacer estos trabajos gracias a esta maquinita hecha con partes y piezas compradas en Tacora. ¡Qué no hicimos con esa bendita máquina!

En la industria panificadora

En el tiempo que teníamos libre, brindamos asesoría a diferentes empresas en el campo de mantenimiento de máquinas. Logramos la confianza y el reconocimiento de muchos empresarios. Así incursioné en los terrenos de la industria de la panificación.

Un buen día se me presentó un cliente para pedirme si podría fabricarle una máquina para amasar pan. «No hay máquinas de amasar pan, la demora en la entrega es excesiva» – me informó. Esto me dio una orientación del mercado potencial. Y ante la insistencia que le hiciera una máquina me interesé: «¿Se fabrican esas máquinas en el Perú? –pregunté. Me contestó que sí se fabricaban en el Perú pero que eran muy escasas. Le respondí intentando transmitir seguridad en mis palabras: «Yo puedo hacer este tipo de máquinas pero no del modelo de las que ya se fabrican en el país. Si quieres que te haga una amasadora de prueba tiene que ser similar o mejor a las máquinas más modernas del mundo.»

«¿Seguro ingeniero?» «¡Seguro!» No convencido aun me advierte: «ingeniero esa máquina es con acero inoxidable, con tina de acero inoxidable, ¡con dos motores y dos velocidades!» Le digo: «si he hecho máquinas para mezclar dinamita y cordón detonante ¿Cómo no voy a poder hacer una máquina para mezclar harina, levadura y agua?» Yo aplicaba el concepto de mantener siempre una posición triunfadora. Entonces mi cliente, más confiado, me preguntó: «Ingeniero y ¿cuánto me va a costar esa máquina con acero inoxidable, con todo? Le repliqué: «¿cuánto cuesta la máquina de fierro, esa máquina antigua de la que me hablas?» «Dos mil novecientos dólares.» «¡Ah!» – le dije – la máquina moderna te va a costar dos mil ochocientos noventa y cinco dólares.» Confieso que no había hecho los cálculos de cuanto costaría la máquina sino

que, solamente, quería tener la oportunidad de que alguien confiara en mí para hacerla. Cerramos el trato y empezamos a hacerla. Probablemente en esta primera amasadora no ganamos nada. Sin embargo nos dio la oportunidad de hacer muchas máquinas más y explorar este interesante mercado: un nicho de mercado desabastecido hasta entonces.

Al terminar esta máquina y presentarla en las ferias internacionales nos convertimos en la única fábrica de América que producíamos estas máquinas. Así ganamos reconocimiento y confianza tanto dentro del Perú como en otros países. Como es natural, después empezamos a hacer otras máquinas complementarias: divisoras de masa, batidoras planetarias, cuartos de crecimiento y hornos rotativos. Aquí quiero rescatar una de esas máximas para tener siempre en cuenta: las personas tenemos que estar preparadas, debemos ser diestros, expertos, en convertir una dificultad en una oportunidad. Esto es fundamental. Tenemos que sacar provecho de la dificultad, y buscar una alternativa, para poderla convertir en una ventaja favorable.

En el caso de Nova, hicimos la Amasadora-Sobadora que salió muy bien. Pero no a la primera sino después de varias pruebas. Les comento que para la primera prueba contratamos a un panadero experto, pusimos los ingredientes en la máquina siguiendo sus instrucciones y cuando prendimos la máquina lanzó por los aires los ingredientes y todos los que estábamos mirando en un instante resultamos cubiertos de harina. Me recordó cuando jugábamos carnavales en mi pueblo. Como es costumbre entre nosotros toda inauguración es motivo de una fiesta. Sin embargo el lechón que en ese momento se estaba horneando en una panadería no se pudo acompañar con el pan preparado con la máquina que habíamos construido con tanto esfuerzo y cariño. No pudo ser en ese

momento. Nos comimos el lechón pero con pan comprado en la panadería. No obstante con las posteriores modificaciones logramos fabricar las mejores amasadoras-sobadoras del mercado y otras excelentes máquinas.

Del tornito a la maestranza actual

El torno que alquilé, con su dueño como tornero, era pequeñito como de juguete. Resulta que cuando venían a visitarme mis clientes, ingenieros y técnicos de muchas empresas, veían el torno pequeñito y me preguntaban: «¿y esa pieza grande dónde la vas a mecanizar?.» Mi respuesta era: «para esos trabajos tengo mi torno que está afuera.» Efectivamente en el patio tenía un torno muy antiguo, creo que de la primera guerra mundial, un torno grande que nunca trabajó. No era mío, realmente pertenecía a un señor que lo tenía en depósito. Pero así me gané la confianza de los clientes. Hicimos muy buenos trabajos, está claro que tercerizando todo: mandábamos a hacer las piezas a otros talleres, con nuestros planos e indicaciones, y atendíamos puntualmente nuestros compromisos.

Ahora tenemos una planta, ya establecida, que cuenta con máquinas-herramientas completas, hasta con su propia fundición altamente tecnificada. En ella se puede realizar cuanta idea pueda cruzar por la cabeza o la imaginación de un inventor. Además se tiene, en este momento, total autonomía para llevar a cabo los prototipos. No era así cuando empecé a hacer la primera máquina amasadora-sobadora: no tenía una sola máquina-herramienta.

¿Cómo y dónde se comprueba la calidad de los productos?

Quisiera transmitirles a ustedes nuestra experiencia de evaluación de la calidad de nuestros productos. Una forma

económica de evaluar la competencia en un mundo globalizado es por medio de la participación en ferias internacionales, ya sea como visitante o como participante. En ambos casos los gastos en que se incurre se convierten en una inversión en tecnología. Ya la primera máquina la exhibimos en tres ferias internacionales: la Feria Internacional del Pacifico, Lima; la primera Feria Internacional de Piura, en el año l983; y en la Exposición de Productos Peruanos en el Centro Gonzáles Jiménez de Quezada (Tequendama) en Bogotá, Colombia; ocasión en que entramos por la ventana, pero entramos.

Este ultimo año hemos participado en la Feria Internacional de Bogotá, en la Feria Internacional de Santiago Chile, en la Feria Internacional de Cochabamba, en la Feria Internacional de Quito, Ecuador, estamos ahora mismo en la Feria Internacional de Santa Cruz, Bolivia. Pasaremos luego a la Feria de Guayaquil, Ecuador. Quiero decir que permanentemente estamos feriando. También visitamos otras Ferias Internacionales como Europán, Francia; IBA, Alemania; y Las Vegas en Estados Unidos; que son las ferias más grandes e importantes a nivel mundial.

El Perú y la posibilidad de hacer empresa hoy

La pregunta natural, que espero se estén haciendo, debe ser: ¿cuál es hoy la posibilidad para los jóvenes, si quieren hacer empresa o tienen la idea de hacer empresa?. Para responderla creo que, primero, tenemos que hacer una evaluación de nuestro país. Les advierto que es un poco triste, pero vamos a ver cómo podemos dar algunas soluciones.

El 70 por ciento de la población vive a un nivel de pobreza o de informalidad. Eso lo vemos todos los días, en los alrededores de las principales capitales. La Comisión de la Verdad nos acaba de

enrostrar que el 70 por ciento de nuestra población andina se expresa sólo en quechua. La gente del ande solamente tiene una economía de subsistencia, porque apenas cultivan lo que pueden consumir. Su participación en la economía del país es mínima. Muchos no pueden comprar ni una Kola Real. Su alimentación se basa en el chuñito, las papitas y el charki. Se visten con las telas que ellos mismos tejen. Y, definitivamente, no tienen mayor participación en el mercado. Una situación similar se produce en el campo; y la participación de la gente que está en los pueblos jóvenes también es muy escasa.

Esta situación provoca la recesión. Cuando no hay un mercado hay recesión: no hay capacidad de compra, entonces no hay un movimiento en el engranaje de la economía. Todos quieren producir, pero hay pocos compradores. Los potenciales compradores que existen tienen los bolsillos vacíos. Eso provoca recesión. No hay vacantes, no hay trabajo. La recesión en la conciencia de cada individuo produce el desánimo. Los jóvenes están desalentados. Quieren irse a cualquier parte del mundo, a otro país – aunque no conozcan el idioma – porque piensan que les va a ir mejor que en nuestro país. Están perdiendo el entusiasmo por nuestro país y son capaces de arriesgar todo para tener una opción mejor.

La recesión y el desanimo provocan decisiones erradas. Los jóvenes buscan, con desesperación, salidas fáciles y rápidas. El narcotráfico tienta a muchos jóvenes que, equivocadamente, encuentran aquí la manera más práctica de hacer dinero para solucionar sus problemas. Cuántos jóvenes vemos que truncan sus carreras, sus vidas, por tratar de llevar un paquete y ganarse un dinero. La droga no es ni siquiera de ellos. Como comprenderán esta situación es muy peligrosa. El dinero mal habido del

narcotráfico produce corrupción. Ese dinero fácil y abundante puede comprar conciencias: puede comprar militares, policías, fiscales y jueces. Puede comprar hasta presidentes. Ésa es nuestra triste realidad. Pero no podemos quedarnos con los brazos cruzados. Tenemos que hacer algo para solucionar esta situación. Eso es de lo único que estoy totalmente seguro: tenemos que hacer algo.

Rescatemos nuestros valores culturales

A la pregunta ¿qué podemos y debemos hacer? Le doy la siguiente respuesta: ¡Rescatar nuestros principios culturales! ¡Mirar hacia adentro y hacia abajo!. Esto es lo que hace falta, para ser un empresario de éxito, para ser un peruano de éxito, para ser un funcionario de éxito, para ser como fuimos hace 500 años: los más grandes del mundo. Hace medio siglo en el Perú había pleno empleo, plena nutrición, plena investigación en todos los campos del conocimiento, astronomía, ingeniería civil, ingeniería hidráulica, bio-tecnología. Existían laboratorios donde se realizaron trabajos impresionantes, que hasta hoy son admirados por el mundo, en el proceso de domesticación de plantas silvestres: hicieron los injertos, las polinizaciones y otras operaciones hasta conseguir los productos que hoy sirven de alimentación al mundo, como la papa, el maíz, el zapallo, las menestras, el maní, el camote, el tomate, etc. Construyeron andenes en laderas de cerros inaccesibles dotándolos de riego para el cultivo de plantas. Desde ese tiempo ya conocían las técnicas de la hidroponía y el riego tecnificado. El conocimiento de las ciencias era de los más avanzados de su época.

En el campo de la medicina creo que llegaron a transplantar cerebros. Porque con tanta trepanación de cráneos, a gente que se sabe que sobrevivió a estas delicadas operaciones, no seria raro

que por lo menos intentaran transplantar cerebros. Otro detalle: nuestros antepasados ya contaban con una herramienta de función parecida a las actuales computadoras. Sistemas donde almacenaban toda la información referida a los procesos de investigación y que eran transmitida, de generación a generación, con mucha precisión mediante los Quipus. Los Quipu-Tteques eran los paquetes de información referidos a algún tema especifico. En conclusión: los Incas ya tenían sus propias computadoras. Podemos decirlo así porque una computadora es una máquina, que en esencia, acumula datos y los quipus también.

Se sabe que el proceso de investigación para domesticar la papa, demoró más de mil doscientos años y ahí quedó. El proceso de investigación del maíz demoró ochocientos años y ahí quedó. Las menestras, ahí quedaron. Ya hace 500 años que se interrumpieron estos procesos. Ahí donde los dejaron. Nada más hemos hecho ni nada más se ha hecho en el mundo. Excepto venir y llevarse el germoplasma para multiplicarlo en otras tierras: lo hicieron y lo siguen haciendo. El maíz que originalmente se encontró en el valle del Ucayali, era un maíz muy pequeño, el pequeño choclo, como el que ahora los europeos comen con coronta y todo. La verdad que también yo lo he comido.

El grano del maíz era muy pequeño. Este maíz originario lo llevaron a los valles interandinos, particularmente en Urquíllos, Moray del Valle Sagrado de los Incas en el Cusco. Mediante operaciones genéticas lograron hacer desarrollar el grano hasta el tamaño que les dio la gana y en diferentes colores y texturas. Hoy nosotros los cusqueños tenemos el privilegio de quitar la cáscara de cada grano con nuestros dedos grano por grano y comemos el maíz sin cáscara. Las papas, todas las variedades, colores, sabores imaginables y así por el estilo con todo lo de más.

Ese proceso de investigación no fue hecho en una sola generación ni algún iluminado lo hizo de la noche a la mañana. ¡No señores, se hizo en muchas generaciones! Discípulos de los investigadores continuaron el trabajo de exploración de sus antecesores con el estudio de los resultados previos. Con ese objetivo acumularon toda esa información en los quipus. Los quipus y los Quipu-Tteques, eran los paquetes de información que se referían a cualquier proceso de investigación de Astronomía, Medicina, Bio-tecnología, Hidráulica, Construcciones etc.

Allinta Munay, Allinta Yachay, Allinta Ruway

Mi pregunta natural es por qué esa gente fue tan grande. No puedo aceptar que fue sólo por la práctica de las tres negaciones conocidas: Ama Llulla, Ama Sua, Ama Quella.

Sinceramente creo que este es un cuento inventado por los invasores para dominar a nuestra cultura por más de 500 años. Escogieron sólo tres de los siete conceptos que se referían a lo que no estaba permitido hacer en esa época y esa cultura. Yo trataré de demostrar que las normas de negación: No seas ladrón, no seas perezoso y no seas mentiroso que nos han repetido, como loros, hasta el cansancio nuestros profesores, como los principios rectores de esa cultura, no eran las únicas. Las negaciones eran por lo menos siete: Ama Llulla, no seas mentiroso; Ama Sua, no seas ladrón; Ama Quella, no seas perezoso; Ama Auka, no seas traidor; Ama Llunk'u, no seas sobón; Ama Sipick, no matar; Ama Napa, no seas amanerado. Evidentemente estos principios de vida hoy se aplican poco: abundan los mentirosos, los ladrones están en todas partes, ya nadie quiere hacer nada, nos traicionamos hasta entre hermanos, la sobonería abunda en nuestra sociedad, etc.

Pero al igual que esas reglas de negación, existían también las reglas positivas de optimismo, de construcción, de crecimiento cultural. A mi entender: *Allinta Munay, Allinta Yachay, Allinta Ruway*, eran los tres principios fundamentales que hicieron de nuestra Cultura Andina, una de las más desarrolladas y adelantadas del mundo en su época.

Allinta Munay engloba todo lo relacionado a los valores personales. La traducción literal de Allinta Munay sería: Quiere bien, quiere de verdad, cultiva un alto nivel de autoestima personal. En los términos actuales significaría: La moral como principio básico; la integridad; el deseo de superación; el respeto por el derecho de los demás. En ese entonces valía más la palabra empeñada, Hoy vemos a diario como los jueces les dan validez hasta a documentos bambeados.

Allinta Yachay. Su traducción literal sería: Aprende bien, aprende lo bueno, capacítate permanentemente. Como que nuestros antepasados ya conocieran que la competencia del mundo se daría en el campo del conocimiento. Como que quisieron decirnos que el futuro del mundo estaría en la competencia del conocimiento. Ya lo practicaban mediante la transferencia del conocimiento con el sistema de los «mitimaes» que les permitió expandir sus territorios hasta los cuatro suyos. Ya los países no son ricos por sus recursos naturales sino, principalmente, por sus conocimientos y recursos intelectuales. Entonces tenemos que rescatar el Allinta Yachay, con la inversión en el conocimiento. Los grandes amautas y curacas ya enseñaban, en esa época, y había muchas casas de enseñanza.

Allinta Yachay, también es el respeto a las leyes y a los reglamentos. Lo que menos se respeta en nuestro país es la ley y los reglamentos. Ni siquiera respetamos la Constitución: se la

pisotea. Hoy la crisis de nuestro país –a pesar de que muchos dicen que no hay tal crisis– es la crisis de gobernabilidad, es la crisis de ilegalidad, es una crisis jurídica. Hemos permitido que el 92 se produzca un golpe de Estado y se haya suspendido la vigencia de una constitución que debería tener vigencia de por vida. En cambio se ha reemplazado con un reglamento dictatorial que es la mal llamada Constitución del 93. Ahora el Congreso es como Julio Iglesias: «A veces si y a veces no.» A veces se acuerda de la del 79 y a veces de la del 93. Este es señores el principal obstáculo para las inversiones y para la elevación de la confianza en nuestro país. Sin embargo, no se reconoce.

En términos actuales el Allinta Yachay comprendería: El respeto a las leyes y los reglamentos; la puntualidad; el orden y la limpieza. El orden y la limpieza es fundamental. Tiene que haber orden, tiene que haber higiene y limpieza. Ahora, lamentablemente, es un valor que lo tenemos muy descuidado. La puntualidad se regía antes por «la hora peruana» - se era aceptado con una hora de retraso - las siete y cincuenta y nueve eran todavía las siete. Ahora no, ahora ya la hemos superado. Hoy es la hora Cabana: podemos llegar a la hora que nos de la gana.

Allinta Ruway quiere decir hacer bien, actuar bien. Haz bien las cosas, así tu responsabilidad sea pequeña, mediana o grande. Todo de verdad, todo lo que hagas, hazlo bien, hazlo con responsabilidad. La responsabilidad es fundamental. Tenemos que responder con habilidad, con conocimiento, poniendo todo de nuestra parte. El Allinta Ruway, que es hacer bien, comprende el respeto por el derecho de los demás. ¡Aquí vemos una billetera tirada, y el primero que la pisa expresa en voz alta que es de él!. El otro que está cerca, y la ve también, se acerca y reclama que, por derecho de vista, tienen que repartirse el contenido.

Tanto en los países adelantados como en nuestra cultura anterior, las puertas de la casa permanecen sin seguridad. Excepto para impedir el ingreso de los depredadores. Ahora mismo si visitamos nuestras punas veremos que no tienen candado. Usted va a Suiza, llega a una casa de campo, encuentra sin mayor seguridad. Las cosas se dejan delante de la casa y saben que nadie las tocará. Me pregunto que pasaría si dejamos aquí algo cuando todo lo que se descuida es del otro.

El amor al trabajo. El amor al trabajo es fundamental, nosotros tenemos que tener cariño por lo que hacemos. La felicidad del hombre no está en hacer lo que le da la gana, sino principalmente en querer lo que hace. En términos actuales serian: La responsabilidad, su amor al trabajo y el esfuerzo por el ahorro.

Preguntémonos en voz alta ¿Necesitamos más leyes y normas? ¡Sólo necesitamos poner en practica, nuevamente estas tres normas básicas! que hicieron de nuestra cultura una de las más adelantadas en su época. Hoy en día las sociedades adelantadas y ricas las cumplen como 10 simples reglas.

En los países pobres sólo una mínima parte de la población cumple estas reglas en su vida diaria. No somos pobres porque a nuestro país le faltan riquezas naturales, o porque la naturaleza haya sido cruel con nosotros. Simplemente, somos pobres por nuestra actitud. Nos falta carácter y un mínimo de autoestima para cumplir y hacer cumplir estas premisas básicas que harán posible el normal funcionamiento de nuestra sociedad.

La obra de los Incas

Señalaremos sólo dos ejemplos de la obra que nos dejaron nuestros antepasados, esa gente maravillosa. Destaco solamente

dos casos: Machu Picchu y Sacsayhuamán. Sacsayhuamán es realmente impresionante. Mucha gente que estudia nuestra historia lo compara con una obra divina, obra de Dios. Pero habría que considerar, además, los cientos, o miles, de ruinas que han dejado.

El Perú ha sido uno de los países elegidos por su maravillosa historia para imitar su tecnología. Los andenes para incorporar terrenos agrícolas. El cultivo de los desiertos: Los Israelitas cuando llegaron a ese arenal, hace más de 60 años, vinieron a Nazca a aprender cómo se cultiva en el desierto. Ahí aprendieron las experiencias en el riego tecnificado. Hoy, señores, aprovechan el 99 por ciento del agua que disponen; en cambio los peruanos desperdiciamos el 99 por ciento del agua que tenemos. Tenemos todavía desiertos. Los peruanos nomás nos pisoteamos, los unos a los otros, no reconocemos el talento de nuestra cultura, de nuestra gente que, además, está presente en nuestros genes.

Nova y la calidad

¿Qué debería hacer, entonces, el empresario de avanzada? A mi manera de ver rescatar en sus colaboradores una actitud positiva. Tenemos que cambiarles de actitud. Lo más importante es la actitud de las personas. Cuando logramos cambiarles la actitud se convierten en manantiales de ideas. En cambio, si no tienen la actitud de trabajar en equipo, no nos sirven para la empresa. Al contrario podrían convertirse en elementos que disocien la unidad. Tenemos que administrar con calidad, tenemos que hacerles entender que la calidad es un principio ético. Además tenemos que tomar decisiones adecuadas con eficiencia, con calidad, con innovación. Tenemos que ser innovadores y no conformistas.

La calidad es la sumatoria de pequeños detalles. Siempre el trabajo humano es perfectible. La segunda vez tenemos que

perfeccionarlo superando los errores que se han cometido en la primera vez. Por ejemplo en mi tierra, en las confecciones, cuando se terminan las fibras, del algodón o de la lana, se les hace un nudo y se sigue tejiendo. Después si el nudo quedó, a la vista, en la parte de afuera, lo ocultan con un crochet. Y lo peor: aducen que como no se ve no importa. Este concepto tenemos que superarlo y aprender como se hacen los nudos invisibles. La calidad que se exige hoy es calidad total. Las sociedades que tienen más capacidad adquisitiva, son mucho más exigentes.

Ética es la confianza que nace al actuar de acuerdo a nuestros propios patrones de conducta y de la sociedad en que vivimos. Por esta razón tenemos que ser respetuosos de los principios morales y éticos de nuestra sociedad.

La motivación surge de querer a nuestra gente, reconocerlos como personas que tienen valores. Cuando los felicitemos tenemos que felicitarlos en voz alta y, mejor, en público. Y si tenemos que llamarles la atención debemos hacerlo en privado. La motivación resulta de tener presente que la empresa es como una familia grande. Tenemos que tener siempre motivado al personal. Así nuestra fábrica tiene el mejor comedor: todo es de acero inoxidable y con aire acondicionado. Debe notarse que el empresario tiene interés y preocupación por atender de la mejor manera a su gente.

Probablemente no se sepa cuánto nos valoran nuestros trabajadores dentro de la empresa. Hoy mismo recibimos un correo de un muchacho. – En la empresa todos los profesionales tenemos que tener nuestro correo particular, o sea que nos podemos comunicar verbalmente o por correo – Este muchacho nos mandó un correo de agradecimiento y decía que se siente orgulloso de pertenecer a la familia Nova. A eso es lo que debemos aspirar en todo nuestros actos.

El espíritu de equipo. Tenemos que estar convencidos que solos no podríamos hacer mucho. Si estuviera solo en mi empresa, me sería difícil estar con Uds. en esta presentación. En mi empresa tengo un equipazo personas decididas a ser campeonas. Hoy mismo en la Fundición están trabajando como si estuvieran jugando. Pero trabajando bien: el trabajo en equipo tiene que ser placentero.

La actitud. Es fundamental el cambio de actitud. Yo creo que ese es el gran drama de nuestro país. Tenemos que hacer algo para que nuestros jóvenes, y todas las personas, tengan un cambio hacia una actitud vencedora y positiva.

La misión. Todos debemos preguntarnos cuál es nuestra misión, La misión de nuestra empresa es hacer que nuestros clientes, que las personas que han confiado en nosotros, que han comprado nuestras máquinas, se conviertan en empresarios exitosos. Para eso tenemos un centro de capacitación, para capacitar a los dueños, a sus administradores o a sus trabajadores. O a los tres juntos. Porque la tecnología y la capacitación son fundamentales para el éxito.

Tenemos muchos proyectos sociales por ejemplo: con comedores populares, con el club de vasos de leche, con colegios, con casas de niños de la calle. Aquí quiero aprovechar para felicitar a Kola Real que ha coincidido con Nova en el apoyo a la madre Covadonga, para que pueda dar atención a los más humildes y a los que han quedado huérfanos en Ayacucho. También contribuimos con hogares de niños en el Rímac, en el Zapallal, los niños de la sagrada familia. Tenemos en Iquitos, la casa de los Huambrillos, y en el Cusco la casa de los Huchuy Runas. Huchuy Runas quiere decir en castellano hombres pequeños, o pequeños ya hombres, algo así, porque el término tiene una traducción bastante difícil.

La visión. Todas las personas y las empresas tenemos que fijar una visión. La visión de la nuestra es ser una empresa competitiva a nivel mundial, y fabricar las mejores máquinas del mundo. Para poner en práctica estos conceptos tienen que estar convencidos todos los integrantes de una empresa y recordarlos como sus principios filosóficos. Por ejemplo, entre los hornos que fabricamos, ya tenemos el mejor horno del mundo. Es más, exportamos a Estados Unidos, Panamá, Costa Rica, Venezuela, Colombia, Bolivia, Chile y Brasil. Esta es nuestra empresa y los productos que fabrica son Máquinas con Tecnología Peruana, tecnología chola.

Si los peruanos nos proponemos hacer algo bueno, lo podemos hacer. Nos debemos olvidar de que el estado haga algo por nosotros y solucione nuestros problemas. ¡Escuchen bien!: Esperaremos toda la vida. Nosotros somos los que tenemos que resolver los problemas. Sin lágrimas, con entereza, con coraje, con valentía, tenemos que aprender a saltar los obstáculos.

«No soy ingeniero»

A propósito de los obstáculos les cuento, como anécdota, el pasaje siguiente: Cuando era ingeniero, y no encontraba trabajo, me contrataron como dibujante. Ganaba poco: menos que un tornero. Y lo peor: Cuando solicitaba el trabajo, me advirtió el dueño de la empresa –el ingeniero Carlos Choy Mark– en el Callao: «Vas a entrar como dibujante, tu jefe será el Sr. Calderón. Aprovecha y aprende, porque tienes la oportunidad de aprender» –y me advirtió: «no se te ocurra decir que eres ingeniero. Si Calderón se entera que eres ingeniero, te bota y yo no voy a poder hacer nada por ti» –me advirtió el dueño. Entonces yo siempre me repetía: «soy dibujante, dibujante.»

En eso, un buen día, llegó un Sr. Humberto, que decía ser especialista en tornos automáticos, a reparar una máquina. Yo, que al medio día tenía tiempo –pues almorzaba rapidito y siempre me gustaba curiosear– me acerqué y le pregunté: «¿maestro qué está haciendo?.» «Estoy tratando de reparar esta máquina que no funciona» –dijo. «¿Cuál es el problema?» –le pregunté. «La broca retrocede durante el trabajo y no hay forma de fijarla.» «Eso es fácil» –le dije. En una pequeña hoja de papel dibujé un dispositivo. El maestro lo vio y aceptó mi sugerencia. Nos dirigimos a la sección de tornos y, rápidamente, hicimos el dispositivo, lo colocamos en la máquina y listo. El resultado: ¡la máquina funcionaba sin fallas! El maestro Humberto, sorprendido por la solución, me preguntó: «¿Usted de dónde es?» Naturalmente le contesté que era del Cusco. Insistió: «¿Cómo es que sabe tanto?.» Yo le susurré en voz baja: «soy ingeniero mecánico.»

Resuelto el problema me trasladé a mi puesto en el tablero de dibujo y proseguí mi trabajo. Una hora después llegó el señor Calderón con unos supervisores y ¡Oh sorpresa! encontró la máquina trabajando sin fallas. Calderón preguntó: «¿Está trabajando la máquina?» «sí señor» –le dice el maestro Humberto. «¿Qué has hecho?» –lo conmina.

Ante la pregunta inquisidora de Calderón el maestro prefirió responder abiertamente: «No señor, yo no lo he hecho, lo ha hecho el ingeniero que trabaja con usted.» Calderón como impulsado por un resorte se me presentó ante el tablero y me acusó: «¡San Román, tú eres ingeniero!» «No maestro le repliqué.» «¡Sí. Tú eres ingeniero!» –aseguró.» «No maestro» –volví a contestar.» Traté de ampliar mi explicación: «maestro usted está confundido, yo sólo he estudiado dibujo de ingeniería.» «No.» –finalizó. «Anda donde el Ing. Choy y pídele trabajo.» Y me botó.

Pero les repito: no debemos permitir ningún obstáculo. Los obstáculos están para vencerlos. Cuántos de ustedes, se estarán muriendo de miedo de tratar de hacer algo nuevo. ¡Háganlo! Nosotros en la empresa, durante varios años, premiamos a las personas que cometían errores al innovar, con refrigeradoras, televisores a colores, licuadoras, planchas eléctricas, etc. Al que más errores cometía, más premios se le daba. Este trato singular era porque antes habíamos establecido: «más vale cometer un error por tratar de hacer algo, que no cometer errores por no hacer nada y permanecer sentados.»

Es la única forma de convertir las ideas de nuestros trabajadores en realidad. Y cuando uno lo logra, se convierten en manantiales de ideas. Casi se hace necesario detenerlos. Tenemos reuniones mensuales de evaluación donde encontramos, realmente, extraordinarias sugerencias. Tenemos reuniones semanales de supervisión, donde, también, hay muchas sugerencias. Eso quiere decir que tenemos mucho por aprender, todos los días, por medio de la comunicación.

Señores eso es lo que yo quería compartir con ustedes. Les deseo a todos que tengan el mejor de los éxitos.

Muchas Gracias.

LOS SUEÑOS SE VISTEN DE PLATA

«En el nido te preparan para ir al colegio, en el colegio te preparan para ir a la universidad, y la universidad ¿para qué te prepara?: Para buscar trabajo pero no para ser empresario.»

«...tenemos que buscar nichos de mercado más especializados, de menos volumen pero de mayor continuidad.»

Alfonso Torres Della Pina[1] - Platería Dellapina

La empresa Dellapina es una empresa familiar dedicada a la joyería de plata.

Somos cuatro generaciones de artesanos pero puedo decir que la empresa la concebí a los 18 años, cuando trabajaba con mi padre. Al llegar a esa edad ya no compartía sus ideas y opiniones porque mi padre era un artista antes que empresario. Cuando yo comenzaba a hacer 2 ó 3 reproducciones de las piezas que él había creado, me corría. Me decía que prostituía su diseño porque, sencillamente, él vendía piezas únicas.

Entonces para no estar discutiendo, peleándonos y haciéndonos la vida imposible, me aparté de su lado y me fui a vivir a la casa de mi abuela. Sin embargo no podía trabajar, porque en esa época había que tener 21 años para disponer de la documentación y los permisos necesarios. ¿Qué hacer? Ya me había rebelado contra mi

---

1 Gerente General -Torres Dellapina S.A.

padre y estaba casi en la calle. Por lo tanto, obligado a buscar, conseguí trabajo en un laboratorio. Debo reconocer que la empresa en que trabajé me sacaba la mugre, pero me formó, me dio la disciplina. De esta manera a los 21 años pude comenzar a desarrollar lo que había aprendido de mi padre.

Puse una empresa muy pequeña, trabajaba solo en mi casa; me ayudaba mi hermano y a veces los compañeros de barrio con los que jugaba pelota. Les invitaba: «¡Oye!, ven, ayúdame un par de horas para hacer tal cosa.» Así, con el tiempo, conseguí que todos los muchachos de la cuadra, después del partido de fútbol, me ayudaran a hacer unas sortijas o unas pulseritas. Así comencé a moverme hasta que tuve la edad suficiente y pude sacar mi licencia y comenzar a trabajar, pero siempre en la casa de mi abuela.

Estoy hablando de hace unos 40 años porque ahora tengo 58. En esa época, la artesanía era mal vista, porque era manejada por personas indigentes y analfabetas. Venían de la sierra, con su producto artesanal bajo el brazo, a una tienda donde las trataban de una manera humillante. «¡No!. Este producto es muy caro, te pago tanto y el resto te lo pago en 10 días.» A mi me pasaba: regresaba en diez días y me pagaban sólo la cuarta parte. Realmente, era terrible.

Las circunstancias me hicieron pensar. Lo primero que desarrollé, fue una marca para los productos. Mi primer apellido por parte de mi padre es Torres y el segundo apellido compuesto es Della Pina. Llegué a una conclusión marketera: junté mi apellido materno y saqué la marca «Dellapina» para diferenciarme, para identificar los productos que elaboraba, porque habían otras empresas más grandes que tenían su marca, y mi meta era estar en ese nivel de calidad.

Cuando tenía 23 años entró Velasco al gobierno y la Sociedad Nacional de Industrias puso un aviso en el periódico en el que se convocaba a todos los empresarios. Yo me sentía empresario porque tenía dos colaboradores y me presenté a la Sociedad Nacional de Industrias (S.N.I.) para inscribirme. Tomaron mis datos y me previnieron: «vamos a evaluarlo.» A los tres días fueron a mi casa, me evaluaron y me diagnosticaron: «Usted no es empresario, así que no lo podemos inscribir.»

Sin embargo, unos 30 días después, la S.N.I. sacó avisos en los periódicos para invitar a los empresarios a su local. Pero en esta ocasión los de la S.N.I. pasaron nuevamente por mi casa y me citaron: «Lo invitamos a una reunión en que vamos a juntar a todos los empresarios.» «¡Ah, perfecto!,» pensé. En efecto fui. Estaban llenos los jardines y el auditorio. Me paré al último, y en un momento dado levanté la mano e intervine: «Sr. Presidente, yo soy un pequeño empresario veo que ahora sí nos llaman, porque siendo una fuerza de casi 2,000 pequeños empresarios firmantes que apoyan al gremio, le vamos a dar el respaldo para usar la palabra Nacional.»

Mi observación hizo que uno de los dirigentes, Raymundo Duarte, propusiera: «¿Qué tal si armamos un Comité de Pequeña Industria?.» En realidad tal comité no existía, por eso me da orgullo decir que soy fundador y que conformé la Primera Junta Directiva del Comité de la Pequeña Industria de la S.N.I. De allí salieron todos los gremios que se conocen. Ahora hay un ciento de gremios, pero la madre de todos, se forjó hace 32 años en la S.N.I.

Yo tenía a firme la idea de poner mi marca: no hacía una sortija, no hacía una pulsera, sino hacía un producto Dellapina; ¿quién era Dellapina? ¿algún italiano? nadie lo sabía, pero yo repetía: «Dellapina, Dellapina.» El nombre me estimuló a buscar y lograr

un viaje a Italia. En ese viaje, visité una fábrica muy interesante. Tenían tambores y cosas electrónicas. Allí había un señor que necesitaba pulir una cadena de plata de 80 cm, y para ello iban a usar una gran máquina. Lo observé y le propuse: «¡Eso yo lo hago en 15 minutos!.» «¿Cómo?» «Traiga una botella de gaseosa, regáleme un poco de detergente.» Metí la cadena en la botella, la sellé con un corcho y fui moviéndola. Al término de 15 minutos le enseñé la cadena. «¡Parece de exportación!» exclamó sorprendido. Así pulimos nosotros en Lima, porque no tenemos los tambores, no tenemos esas cosas. Al señor le gustó la idea, me paseó por su fábrica y me ofreció: «¿Qué te gusta de acá?» «Esto y esto» –dije, y me concentré en señalar especialmente la matricería. A las tres horas terminamos y cuando salí me regaló un paquete: «ahí tienes todas las matrices de jebe que tú señalaste, te las llevas de obsequio para que innoves en tu país.» Hace 32 años de esto y las matrices siguen trabajando. Cuando regresé al Perú, revolucioné todo el esquema de la joyería y con mi marca Dellapina, comencé a potenciar mi empresa.

En aquel tiempo tenía 25 años. Buscaba financiamiente pero los Bancos no me querían dar crédito, porque no tenía cuenta corriente, ni nada para garantizar. Finalmente, después de muchas correrías, en el Banco de Crédito me acogió un señor llamado Gianfranco Gardella: «¿Qué es lo que necesitas?» -le respondí francamente: «Necesito un crédito, pero no tengo garantías.» Gardella increíblemente accedió: «yo te voy a garantizar, aun sin conocerte, porque sé que eres amigo de Raymundo Duarte. Además, ve y selecciona 10 amigos porque quiero apostar por un nuevo sector de la economía, que es la pequeña empresa.»

Seleccionamos a otros pequeños empresarios: Martinotti, Farah, Gutiérrez, Carrasco, entre ellos. Luego, efectivamente, el señor Gardella apostó por nosotros en el primer préstamo del banco a la

pequeña empresa. Me dio en ese momento US $10,000 sin conocerme a la sola confianza, para ser cancelado en un año. Pregunté por la cuenta corriente: «No te preocupes, con la misma plata que te damos, te vamos a abrir una chequera y todo.» En ese momento, estaban de moda los famosos Mustang, dos de mis amigos se compraron un carro del año con esa plata. Yo preferí invertir en la empresa, y hasta ahora soy cliente del Banco de Crédito. Esto demuestra que todo lo que ahora se habla de la Pequeña Empresa es algo que ya se intentó. Sin embargo no se potencializó, sencillamente, porque no se tuvo el ímpetu para seguir. En esa época no se veía el futuro de la pequeña empresa como se ve ahora.

Con el relato anterior he querido transmitirles que un día fui como ustedes: No tenía nada y sencillamente mi abuela me tuvo que acoger. En cuanto a mi padre le tenía un gran respeto y cariño, pero como empresario yo vivía en un mundo diferente al suyo.

En ese tiempo había una serie de medidas económicas promovidas por la política estatal: estaba prohibido tener dólares, viajar era carísimo y traer tecnología era difícil, sin contar que no había dinero. Esas eran dificultades enormes para innovar y estar a la moda, ya que debe recordarse que si en las joyas no se innova no se venden. Pese a todo encontré una manera de afrontar estas dificultades:

Me iba en las tardes al Aeropuerto Internacional, a veces también me acompañaba mi enamorada, que ahora es mi esposa, nos sentábamos a mirar a los turistas que venían de todas partes del mundo. Paseaban por el Aeropuerto mientras nosotros observábamos: «mira ese color, mira los aretes, mira los zapatos, mira las sortijas.» Así me adelantaba a la moda sin necesidad de ir a las Ferias Internacionales. Porque al aeropuerto venían pasajeros de

Nueva York, París, Tokio o Brasil, que tenían que hacer parada de escala en Lima. Así fue como iba utilizando los recursos no utilizados, como yo les llamo, porque son recursos que están ahí pero que no se utilizan, porque no se saben aplicar.

Después llegó la crisis, desaparecieron las grandes tiendas del Jirón de la Unión que nos compraban, y se quedaron sólo los pequeños mercados artesanales. Esto era la paralización. Ante la necesidad de vender para mover la empresa encontré una salida: Todos los sábados a las 6 am me iba Huancayo, a la Calle Real, de donde se hacía la famosa feria dominical de artesanos, en la que hay una cuadra de plateros. Conversaba con cada uno de ellos el sábado en la noche en su casa, o en la mañanita, antes que se instalasen en la Calle Real y les daba a consignación una o varias piezas de mis productos. Y les proponía un trato, por ejemplo: «tú me vas a pagar S/. 5.00 si vendes este producto.» Luego me retiraba hasta las 12 del medio día del domingo porque a la una salía mi carro para llegar a Lima a las 6 ó 7 de la noche.

Cada uno vendía una, dos o más piezas. Es decir, yo iba y vendía lo que no podía vender en Lima. Los plateros presentaban un producto diferente. Al público no le interesaba de donde era, sino el hecho de que lo compraban en una platería en Huancayo, bajo la percepción de que Huancayo es una zona platera. ¡Qué se iban a imaginar los plateros que una persona, diferente a ellos en pigmentación, podía producir artesanía de plata!. Pero no sabían que en mentalidad yo era más cholo que ellos. Tenía que valerme de los plateros, porque aunque muchos eran buenos artesanos no eran buenos comerciantes; en cambio, yo tenía la mentalidad de ambos: de comerciante y de artesano.

Pero así son las cosas de cada día. Hasta ahora cuando viajo, no me reconocen como artesano sino como comerciante o vendedor.

Esa es la impresión que tienen cuando uno usa saco y corbata. Si el médico que tiene una clínica no deja de ser médico por usar saco y corbata, yo tampoco, dejo de ser artesano por vestirlos.

En conclusión para desarrollar un producto, no se necesita un gran capital, se necesita mucha imaginación y creatividad. En ese aspecto estas primeras etapas son de las más interesantes que he tenido.

Más adelante me han ocurrido algunas anécdotas aleccionadoras. Por ejemplo cuando comenzamos a vender a grandes tiendas del exterior que me hacían pedidos de US $50,000 o más. Estos son pedidos con los que uno se engaña. Uno se entusiasma, compra máquinas en previsión de futuras órdenes, pero luego el segundo pedido no llega. Esto sucede porque estas tiendas compran a países del Tercer Mundo sólo cuando promocionan una actividad especial cada 4 años que puede ser, por ejemplo, la semana peruana, la semana china o la semana colombiana, como algo exótico y eventual.

Eso ya lo aprendí, y ahora no sobredimensiono mi compra de activos, porque sencillamente a ese tipo de clientes tenemos que venderle el producto solamente por esa temporada. Sabemos que no repiten su compra. La lección es, y esto se los subrayo, que tenemos que buscar nichos de mercado más especializados, de menos volumen pero de mayor continuidad.

En otra oportunidad llegué a una feria en Nueva York, con un modelo de sortija de talla única. Un cliente me propuso que fuera a su oficina porque le interesaba esa sortija: «necesito un millón de piezas para su despacho en 5 ó 20 días.» Pensé que me estaba tomando el pelo. Le expliqué que me era imposible responder a su

pedido puesto que que mi capacidad de producción no llegaba a esa cantidad sino que era de cinco mil piezas por día. Pero aproveché la situación para obtener información, averiguar sus métodos, puesto que el mayor capital que he tenido para poder desarrollarme es la información. Así que le pregunté: «¿Cómo vende esa cantidad?» Él me explicó que vendía tanto por exhibición en catálogos como por publicación de avisos en el periódico: «Yo le vendo al mercado americano un millón de piezas en 45 ó 60 días vía correo, que es lo más común. Invierto un dólar por la publicidad, que multiplicado por un millón de piezas, es un millón de dólares.» Primera llamada de atención para los que pueden estar pensando que podemos atender a grandes mercados. Cuidado. Lo que realmente hay que encontrar son nichos de mercado apropiados.

Si ustedes tienen la mentalidad de negociantes, no entenderán cuando digo que el negociante es el oportunista. El empresario, en cambio, es el que tiene que crear, hacer un ser vivo: crear un bebé. La idea, es la etapa del enamoramiento, una vez que tengo la idea pensaré con quién me caso. Después de meditarlo bien decidiré si me caso con éste u otro proyecto, el proyecto que quiero producir.

¿En qué consiste un proyecto?: En crear un ser vivo. Una criatura que tiene que nacer con un cerebro, un corazón y unas manos. De esa manera ustedes van a imitar el cuerpo humano, donde cada parte del cuerpo la van a tornear para formar el proyecto. Toda esta etapa la pueden hacer en el escritorio, recopilando información sobre lo que van a comenzar a hacer ya que, si les falta algo, ese Ser va a sufrir en su desarrollo. Es como un bebé que sale ciego o sordo, y cuando tenga que competir con otros, se va a notar la desventaja.

Les daré un ejemplo: Quiero hacer una silla de metal. ¿Por qué una silla? Se me ocurrió una silla, porque es un producto que se usa masivamente, tanto el hombre, la mujer, el niño y el anciano, en toda ocasión. Si tú le pones una caja a ese producto, le vas a dar categoría. Ya no va a ser la silla tirada en cualquier esquina, sino que la puedes vender en un supermercado. De tal manera que cuando nace un bebé, le pueden mandar de regalo una silla, porque la madre necesita dónde sentarse. Si alguien se casa, le regalas una silla, porque la necesitan para formar su comedor.

Requiero información y no tengo capital. Debo primero establecer la información básica. ¿Necesito una fábrica?, ¿quién me hace los tubos?, ¿quién me dobla el tubo?, ¿quién sabe soldar?, ¿quién hace la tapicería?, ¿quién hace un modelo interesante?, ¿cómo le pongo la marca?, ¿cómo le pongo el envase?. ¿Pero cómo hago todo eso si no tengo plata? ¡qué importa! El capital que tengo es mi tiempo. No pienso en trabajar sólo 8 horas diarias. Como empresario puedo estar 18 o 20 horas. Como decía San Román no hay horario, y cuanto más rápido desarrollo la idea, más rápido desarrollo el proyecto.

Creo mi banco de datos, lo que yo llamo la producción horizontal. Me imagino lo que sucede: ¿quién suelda? ¿quién pinta? Registro todos los pasos en un esquema, el dibujo del proyecto. Consigo por allí un amigo que sepa, por ejemplo, dibujo y diseño: «¡Oye, dibújame una silla!» Entonces, con el dibujo, me voy a cada uno de los posibles proveedores que me han dado su proforma, les pido que desarrollen su parte del proyecto y utilizo la información y las opiniones que me puedan entregar. El esquema de subcontratar a cada especialista, me garantiza un mejor acabado del producto.

Una vez que ya tengo la idea desarrollada, puedo buscarme un socio que tenga un ahorrito, para formar un capital mínimo. Así

con ese mínimo capital, construyo el prototipo de los productos. Una vez que tengo los productos, debo ponerles una marca, una característica, porque si se ha creado un ser vivo, se le tiene que bautizar, por ejemplo se va a llamar Periquito, y ese nombre tiene que ser inscrito. Tienes que ir a la municipalidad, a la Sunat, sacas tu RUC, te vas al Ministerio, llevas toda la documentación, pagas lo que necesitas, y recién entonces ese ser vivo entra en sociedad.

Así vas comenzando una microempresa, empiezas a vender la silla, comienzas a hacer la mesa, después un anaquel. Así vas desarrollando tu microempresa con un mínimo capital, pero con mucha información. Y no necesitas ser especialista en producir, porque tú te encargas sólo de buscar la información y los especialistas para cada tema.

Vas a lograr el mejor producto, con un costo variable y no con un costo fijo. Porque el costo variable, es cuando uno está en la etapa de formar el negocio, y el costo fijo es cuando uno está ya dentro del negocio. Desde allí comienza mi «triangulación»: vivo, desarrollo y trasciendo. La triangulación es sencillamente el cumplimiento de tres etapas: la etapa de la sobrevivencia, la de desarrollo y la del esfuerzo para trascender. Una vez que ya tengo todo preparado, lanzo mi empresa, y allí tengo que ver cómo me desenvuelvo. Comienzo a tener pedidos a base de costos variables; porque he cuidado que mi costo fijo sea mínimo; y empiezo a hacer toda la infraestructura de la empresa.

Hay que evaluar si conviene comprar las máquinas y endeudarse. Porque si la empresa no camina, va a pasar lo que me pasó a mí: me compré una estampadora que me encarecía la producción, porque funcionaba sólo una hora al día. En cambio si yo hubiera

sabido que alquilando el servicio, cada vez que lo necesitaba, aunque pagara un poco más por hora, me hubiera ahorrado inversión, altos intereses bancarios, gastos fijos, un operario, etcétera, que me originan una estampadora de poco uso. Más bien el poco capital disponible, lo hubiera invertido en materia prima o productos.

¿Qué es lo que suele suceder? Viene el vendedor y te dice que te vende un torno. Los vendedores de maquinaria no te venden una máquina porque la necesitas, sino que te la venden para endeudarte. Sin embargo si tienes información, tú decides cuándo, qué comprar y qué utilidad le vas a dar a la compra. De lo contrario, puedes perder todo por una mala compra.

Resuelto esto, venimos a desarrollar la etapa de la venta, cómo vendemos el producto. Por ejemplo si se va a una feria. Hay que ir con cuidado. Ya les conté lo que me pasó en Nueva York en la ocasión que rechacé una oferta millonaria y me fui a buscar otro nicho de mercado. Como sé que el mayorista paga 1 y vende a 2 a los distribuidores que, a su vez, venden a 4 a los detallistas y que, finalmente, el producto llega al público a 8, me preocupo en eliminar etapas en la comercialización. Busco llegar directamente al detallista que compra poca cantidad. Sin los intermediarios le puedo vender a un mejor precio al detallista, por ejemplo a 2 y él lo puede dar al público en 5. Gano más y el producto se vende más barato al público. Todos estos rasgos puntuales no los enseñan en la Universidad, uno los aprende con la práctica.

En el nido te preparan para ir al colegio, en el colegio te preparan para ir a la universidad, y en la universidad ¿para qué te preparan?: Para buscar trabajo pero no para ser empresario. Por eso, tenemos

que cambiar la idea de que la única alternativa es encontrar trabajo dependiente. Doy un ejemplo: cuando yo tenía mis tiendas en el Cusco, ponía un aviso solicitando vendedoras. ¿Quiénes eran mis vendedoras?: una abogada o una contadora. Cuando les pregunté por qué no tenían trabajo me explicaron: «De la Universidad egresamos 22,000 jóvenes, pero hay muy pocas empresas.» Bueno, entonces no se está preparando bien a nuestra juventud porque, sencillamente, se están preparando generaciones, y más generaciones, de profesionales de pizarra y no técnicos para desarrollar industria.

Por eso es que tenemos que supervivir, desarrollar y trascender. En mi vida me tracé tres metas que he cumplido: sobreviví, desarrollé, trascendí; pasé de microempresario a pequeño empresario. Ahora estoy en camino de ser mediano empresario, pero lo estoy pensando mucho, porque es más difícil: uno pasando los 50 años, se siente un poco débil para arriesgar. ¿En tal caso quiénes tienen que invertir?: los jóvenes. Debe de incentivarse a los jóvenes para que inviertan. Si Uds. lectores son jóvenes, eso es lo que quiero transmitirles: aprovechen de nuestra experiencia.

¿Ustedes creen que pueden vender abrigos de piel de nutria, de alpaca, de zorrilla en Arabia Saudita? ¿No? ¡Eso es lo que ustedes creen!. Ha habido varias personas que tuvieron esa idea. Fueron, armaron una gran carpa, la aclimataron con aire acondicionado bajo cero, hicieron una discoteca y el vacilón era ir con abrigos de piel. Las señoras salían de sus casas con sus abrigos y se iban a ese centro de diversión. Los que tuvieron la idea, crearon primero la necesidad para luego vender un producto. Uno tiene que comenzar creando cosas, de acuerdo a su mercado.

Otro ejemplo es el cobro de honorarios de un médico por sus servicios. En un pueblo joven las personas van al médico, pagan su cita de S/. 5.00. El médico les hace sacar la lengua, los mide y les receta una antalgina. Ese mismo médico, va en la tarde a las 2 pm a un consultorio de Lince. Ya no cobra S/. 5.00, cobra S/. 25 ó S/ .30.00, porque tiene un mandil limpio, tiene un silla, tiene sus revistas y se hace esperar. Con cada paciente se demora 4 ó 6 minutos, entrega su receta, etc. Ese mismo médico a las 6 pm se cambia, se afeita, se va a un consultorio de Chacarilla o Miraflores. Ahí tiene una sala de recibo, tiene secretaria, tiene televisor, tiene revistas modernas, tiene consultorios de dos puertas y cobra S/. 100, porque saca una ficha, la llena con el nombre del paciente y otros datos pertinentes. Al final le receta lo mismo, pero con otro nombre. Ya no le receta una antalgina, sino un producto de marca comercial: la antalgina vale S/. 1.00 y el de marca comercial vale S/. 3.00. El mismo médico se ha marketeado para vender sus servicios. De manera similar tenemos que actuar para vender cualquier producto.

Si el producto no camina de una forma, tenemos que modificarlo. A lo mejor es necesario ponerle nuevo envase, nueva etiqueta, u otro cambio, de acuerdo al nicho de mercado. Tengo que estudiarlo bien: éste es mi mercado y ésta es la capacidad de compra de la zona. Cuando fuimos a EE.UU. lanzamos el motivo de las Líneas de Nazca, que ahora lo copia medio Lima y, como es patrimonio cultural, no puedo hacer nada. Pero el primero que lanzó las Líneas de Nazca, como una idea de producto peruano, fue mi empresa.

Ustedes deben identificar diferentes mercados en el mismo país. Pueden lanzar un producto para el cono Norte, para el cono Sur o para el Centro -que viene a ser Miraflores, San Isidro o Chacarilla.

Puede ser el mismo producto, pero tiene que adecuarse al nicho de mercado: a la gente que va a pagar. Por ejemplo, el pan en un pueblo joven vale S/. 0.10; el mismo pan en Chacarilla, lo trae el panadero en la mañana y lo tira con su bolsa de plástico y vale S/ . 0.25. Esto es el marketing.

¿Ustedes creen que con su DNI, sin capital, un menesteroso puede trabajar? Tengo un amigo que lo hace con la venta de gaseosas. En la mañana se provee de 100 cajas de gaseosas que vende en los semáforos. Carga en su chaleco 18 ó 20 gaseosas, porque más no puede cargar. No tiene qué comer pero tiene su DNI. ¿Qué hace? Deja empeñado su DNl por un crédito de hasta S/. 20.00, porque el costo de sacar un DNI es mayor a 20 soles, por lo tanto, no se fuga con la venta, sino más bien regresa a recoger su documento. De esa manera gana S/. 0.30 x gaseosa le sale para su menú y cubre sus necesidades primarias básicas. ¿Quieres vender? ¿Quieres trabajar?: con tu DNI puedes vender gaseosas.

Los bancos cobran un interés alto pero existen medios interesantes para conseguir dinero sin ir al banco. Para ese propósito se tiene que haber desarrollado un proyecto factible. Con el proyecto bien claro se puede negociar con el proveedor de los materiales o con el mismo cliente que nos puede adelantar.

En estos tiempos, los bancos nos pagan por los ahorros de la CTS un interés del 1 al 2% y por un crédito basado en la CTS, que es nuestra propia plata, nos están cobrando 18%, creo que es demasiado. Cuando yo comencé los bancos, no cobraban en esa proporción. Hay que tener cuidado, no entusiasmarse mucho con este medio, es preferible trabajar de acuerdo con sus recursos. Esta es una de las recomendaciones que doy, por mi experiencia, esto no está escrito. Pero hay mucha gente que se admira del rápido crecimiento de alguna

persona que comenzó a usar extensamente el crédito bancario. Está bien. Creció 2 o 3 años, pero después el banco le embargó la casa y le quitó todo. Por eso hay que ser cauto, no dejarse llevar por el entusiasmo, pensar con la cabeza, no con el hígado ni con el corazón. Debe actuarse como empresario no como negociante u oportunista. El que quiera actuar como empresario, es importantísimo que se demore, pero que vaya a lo seguro.

Durante la vida de la empresa hemos participado en casi todas las ferias que han desarrollado alrededor del mundo. Esta experiencia me ha entregado ejemplos aleccionadores. Les voy a contar una anécdota.

En la Feria de Santiago de Chile, yo iba en representación de la Pequeña Empresa y tenía que asesorar a las empresas del grupo peruano, aparte de enseñar mis productos. Los peruanos llevaban un remolque para vender; pero al costado, en el pabellón de Australia, estaba a la venta un producto muy similar. Los dos valían el mismo precio, los aranceles que pagaban eran los mismos, el flete de Australia era más caro, pero los compradores potenciales iban a tener más confianza en el producto australiano que en el peruano. El colega peruano me llamó y me preguntó: «Alfonso ¿qué hago?» Comenzamos a mirar el arancel, no sé quién me dio esa idea y le espeté: «El carro paga tanto, pero ambulancias y camionetas de emergencia entran exonerados de impuestos. ¡Compadre, márcale una Cruz Roja y no lo vendas como remolque sino adecuándolo como cabina para asistencia médica!.» En la mañana le puso la Cruz, y el producto entró con arancel cero, porque era un producto de uso médico; entró al mercado de Chile y le ganó a una compañía australiana. Es importante contar con información, nada más que información.

He querido matizar con ejemplos mi exposición en este corto tiempo, pero lo principal es que le pongan una marca al producto o empresa, y ése va a ser su mejor capital, ya que es un intangible que no se toca, pero puede valer mucho más que las máquinas; su empresa será reconocida si tiene un buen producto o servicio al cliente.

Muchas gracias.

LOS TEJIDOS DE LOS ANDES ABRIGAN AL MUNDO

«Si hay que escudriñar en las razones del éxito del negocio familiar, podemos decir que uno de los factores decisivos fue la intuición de negociante de Aquilino, que le permitió descubrir y obedecer a su sentido de la oportunidad.»

«El grado de satisfacción alcanzado por nuestros clientes es tal, que el 80% (de exportaciones) se destina a los EE.UU., específicamente a grandes cadenas como Gap, Old Navy, Abercrombie, Dillards. ...fabricamos al mes 2 millones de prendas para la exportación...»

Estevan Daneliuc Peslar [1] - Topy Top S.A.

Topy Top, es un caso típico del Perú, se trata de una compañía familiar que tiene 25 años de fundada, cuyos orígenes se remontan a la provincia de Huancavelica, ubicada en la sierra del país, donde las posibilidades de progreso son ciertamente limitadas. En este contexto, transcurre la vida de la familia Flores, cuya situación se agravó con la temprana muerte del padre. El espíritu de superación del joven Aquilino, el mayor de los hermanos, lo llevó a emigrar a Pisco, donde se dedicó al apañamiento del algodón; a la vez, empezó a movilizarse a zonas como Chincha y Cañete, para efectuar su labor de peón de campo, llegando finalmente a Lima.

Durante sus primeras épocas en la capital, Aquilino Flores se dedicaba –bajo la sombra del comercio informal– a la comercia-

1 Gerente General Corporación Topy Top S.A.

lización de prendas de vestir. Una vez dentro del negocio, se percató que sus proveedores le proporcionaban productos que no se ajustaban a sus expectativas, en cuanto a calidad y diseño. Por ello, con mucho esfuerzo, decidió adquirir una máquina de coser para elaborar sus propias prendas; el éxito le sonrió, de tal modo que terminó comprando media docena de máquinas. Es entonces que, medianamente establecido, decide unir a la empresa a sus hermanos Manuel y Carlos, quienes llegaron procedentes de su pueblo natal.

Si hay que escudriñar en las razones del éxito del negocio familiar, podemos decir que uno de los factores decisivos fue la intuición de negociante de Aquilino, que le permitió descubrir y obedecer a su sentido de la oportunidad. A esto, se suma su empeño por entregar un producto de alta calidad a sus clientes, basado en su conocimiento del mercado y en una acertada política de precios. De este modo, la empresa empezaba a tomar forma.

En 1966, los hermanos Flores organizaron su primer taller de confecciones de tejido de punto. Esto, debido a que los proveedores fuertes de tejidos no les proporcionaban los productos de la calidad que ellos buscaban para llegar a su público. Tiempo después, extendieron el negocio al interior de país, inaugurando diversas tiendas en Huancayo, Arequipa, Cusco, Chiclayo, Piura (antes los productos de Topy Top llegaban a través de distribuidores).

En 1982 trajeron las primeras máquinas circulares, y comenzaron a implementar más tiendas en Lima –como en el Jr Azángaro, Jr. de la Unión y Jr. Huallaga. Así su marca y su presencia en la capital quedó consolidada. Incursionaron, además, en las labores de estampado, en el teñido y el bordado. Esta ampliación de sus

posibilidades de producción demostraba un preciso y oportuno conocimiento del mercado.

Fue en el año 1995, cuando implementaron una planta modelo de exportaciones de Full Package en la Av Santuario 1323 Zárate. De esta manera, empiezan sus primeros embarques de exportación a países como Argentina, Paraguay, Chile, Brasil, Ecuador y Colombia.

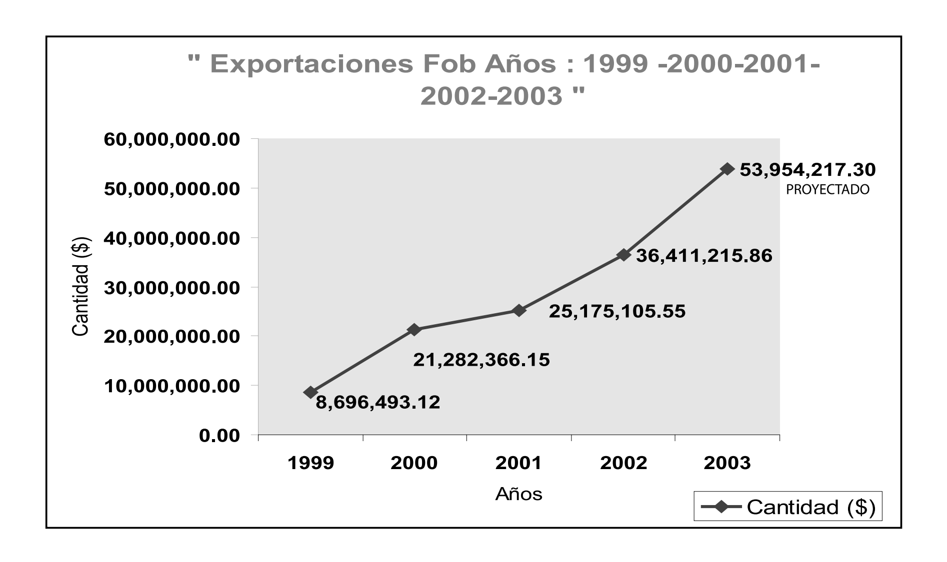
Actualmente, la organización de la empresa se realiza en forma corporativa: Actúan una Junta General de Accionistas, un Directorio, una Gerencia General, además de otras áreas que apoyan la labor de las anteriores. En general, el trabajo de cada una de estas divisiones se complementa y configura, así, la buena marcha de los aspectos que tienen que ver con el negocio, como son el financiero y el administrativo. Un aspecto especialmente importante es el área de sistemas, ya que posibilita el control de las órdenes de pedidos: verifica su avance y su entrega oportuna al público. Hoy en día, a la calidad, la entrega y el precio, se suma un nuevo componente: la flexibilidad, que nos da la posibilidad de replantear un pedido en mejora del producto final.

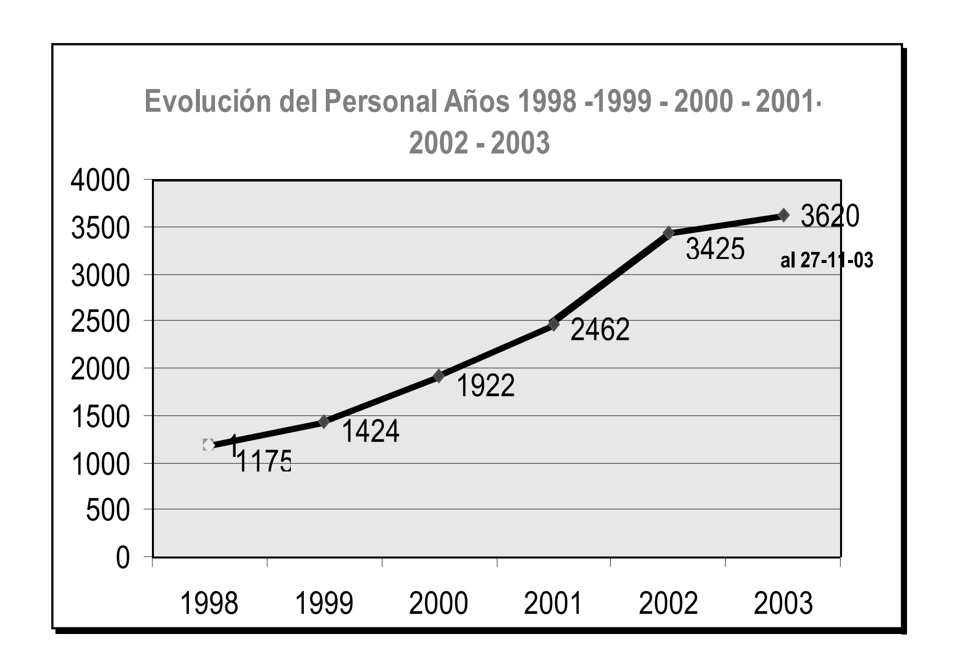
En cuanto a nuestra presencia en el exterior, nuestra vocación de servicio nos ha llevado a cumplir de la mejor manera con nuestras exportaciones. El grado de satisfacción alcanzado por nuestros clientes es tal, que el 80% se destina a los EE.UU., específicamente a grandes cadenas como Gap, Old Navy, Abercrombie, Dillards. Las cifras confirman nuestro firme posicionamiento en el extranjero: fabricamos al mes 2 millones de prendas para la exportación; mientras que 450 unidades se destinan al mercado nacional, lo cual se traduce en 150 millones de minutos de confección al año.

La empresa, tiene outsourcing en sus cuatro talleres afiliados; además trabajamos con 28 Pymes, unidades de negocio a las que empapamos del proceso de producción, con nuestros estándares de calidad. De este modo, brindamos la oportunidad de acceder a una educación que les permita colocar pequeños pedidos y desarrollarse por sí mismas.

En el 2002, Topy Top se convierte en el cuarto exportador y en el primer productor de prendas de vestir de tejido de punto en el mercado local, con 25 tiendas en todo el Perú. Los gráficos siguientes nos muestran el desarrollo de algunos aspectos de la empresa:

La Evolución de las Ventas y del Personal





Un planeamiento estratégico implica pensar por adelantado, tener una identidad, saber qué somos, a dónde queremos ir y de qué manera lo lograremos. Nuestra visión es constituirnos en la empresa peruana líder en la industria textil, tanto en la fabricación como en la comercialización de prendas de vestir para el mercado local y extranjero. En tanto, la misión es satisfacer las necesidades de vestir de prendas casuales, con altos estándares de calidad.

Entre nuestros objetivos, está lograr un crecimiento sostenido en la venta de prendas con alto valor agregado, y con altos estándares de calidad. También apuntamos al mejoramiento continuo de nuestros procesos: los sistematizamos, a fin de mejorar nuestro control de calidad. Finalmente, los factores que contribuyeron al crecimiento de la corporación Topy Top y que pueden tenerse en cuenta para iniciar un negocio, son los siguientes:

- El compromiso de los accionistas, manifestado en las permanentes implementaciones en infraestructura. Una empresa que no crece, es una empresa que sencillamente muere.

- Respuesta rápida a los requerimientos del mercado, ya que éste se encuentra en permanente cambio

- Un manejo de la producción, orientado a la optimización de procesos y reducción de costos. Esto se traduce en un compromiso obsesivo con la calidad

- Un buen manejo de la cadena de distribución, a través de puntos de venta estratégicamente ubicados, según el segmento objetivo trazado.

- Personal altamente comprometido y bien capacitado.

- Sana estructura financiera. En la actualidad, el pago financiero sigue siendo altísimo para las empresas que no tienen crédito, o que no son conocidas.

- Deseo de superación permanente. Ese es el lema que debe acompañar a todos los que se encuentran en capacidad de comenzar un nuevo negocio. Siempre el Perú ha sido magnífico en dar oportunidades a aquellos que realmente tienen ganas de hacer las cosas bien.

Muchas gracias.

CUANDO UNA VENTANA SE CIERRA, UNA PUERTA SE ABRE

*«Nosotros lo primero que hicimos fue estudiar el mercado.
Estudiar el mercado es algo que uno siempre tiene que hacer.»*

*«Tenemos que ser como un solo puño, si estamos con los dedos abiertos,
la mano no tiene ninguna fuerza. En cambio si cerramos
y todos los dedos se juntan al cierre, se van a encontrar
con un puño que no va a poder doblar nadie.»*

Rafael Arosemena Cillóniz [1] – Intradevco

Les explicaré cómo es que nuestra empresa pasó de ser una empresa que hace diez años facturaba dos millones de dólares, a una empresa que este año ha facturado cuarenta millones de dólares. Les voy a contar nuestra historia para que la conozcan, cuáles son las ideas que nos llevaron a lograr este éxito, si lo podemos clasificar así y, también, cuáles son las ideas que tenemos para el futuro.

Efectivamente, Intradevco es una compañía antigua. Estoy hablando que se fundó el año 49. Ese es, más o menos, el año en que nací. Yo por supuesto no tengo 49. Les doy algunos hitos: En el año 53, comenzamos importando Betún Kiwi; en el año 56 hicimos la primera planta de televisores y de radios en el Perú y nos constituimos como una de las principales empresas fabricantes de

1 Gerente General INTRADEVCO S.A.

equipos de sonido; en el año 64, tomamos la licenciatura de Kiwi para ya fabricarlo en el Perú; en el año 69 comenzamos a producir los equipos JVC; en la década del 70 hicimos exploraciones de oro en Madre de Dios, y luego vinieron los problemas.

Hasta esos momentos, la empresa había venido creciendo con gran empuje pero, efectivamente, vinieron los problemas de la década de los 70 y de los 80. En un momento dado las ventas, que habían alcanzado 10 millones de dólares al año, cayeron a dos millones de dólares. De este punto arranca una nueva historia: comenzamos a trabajar fuerte y tuvimos que, como resultado, las ventas crecieron, hasta el año 2002, en 29 millones de dólares. Pero como les comento, este año hemos crecido 40 por ciento más, llegando a 40 millones.

¿Cuál es la visión de Intradevco?. La visión de Intradevco es convertirse, en los próximos años, en uno de los principales fabricantes de productos de limpieza en la Costa del Pacífico en América Latina, ser reconocidos nacional e internacionalmente por nuestra alta calidad e innovación constante, llevados por un espíritu de equipo, de trabajo en armonía, con posibilidades de desarrollo personal, que sea el orgullo de nuestros empleados, y que genere beneficios a la familia, a la empresa y al país.

¿Cuál es la misión de la empresa?: satisfacer las necesidades de higiene del hogar y la industria, mediante la fabricación, mercadeo y venta de productos de limpieza de alta calidad, bajos precios y fácil uso, con demanda en todos los estratos socio-económicos, tanto nacionales como internacionales; obtener un rendimiento definido de capital, generar empleo y apoyar la industria regional.

Nosotros lo primero que hicimos fue estudiar el mercado. Estudiar el mercado es algo que uno siempre tiene que hacer. De acuerdo a esta información la empresa decidió concentrarse en un solo rubro: el producto limpieza para el hogar y aseo personal. En el estudio de mercado vimos que este sector se presentaba como una pirámide invertida, en cuya parte superior, que era la parte principal, había un mercado de aproximadamente, 400 millones de dólares, sin contar exportación. A su vez, también vimos que en esta área grande estaban prácticamente las principales compañías competidoras del mundo en esta línea: Procter & Gamble, Unilever, Colgate y Alicorp, entre otras.

A su vez, analizamos las ventas de los productos principales de esta área: En los detergentes se venden 120 millones de dólares anuales; en las pastas dentales se venden 80 millones; en jabón de lavar 50 millones; cifras menores en shampoo, jabón de tocador, desodorantes, lava vajilla y otras categorías. En total eran 400 millones de dólares.

Luego pudimos identificar en el área intermedia de la pirámide, que llamamos el área de los pesos medianos, un mercado de 45 millones. Efectivamente allí también estaban principalmente compañías transnacionales como Clorox, Rey, Johnson, hoy en día Training. Sus productos están en la categoría llamada categoría mediana, que son ceras para pisos, betún para calzado, insecticidas, desinfectantes, ambientadores, limpiadores, etc. Y finalmente, en la parte inferior de la pirámide, había una pequeña punta donde se ubican los pequeños fabricantes, una serie de pequeños participantes y donde hay productos de poco volumen y de poca facturación.

Realmente tuvimos que evaluar cuáles eran nuestros recursos. Decidimos atacar, primero que todo, el centro de la pirámide. No nos convenía ir a la parte de arriba, porque significaba mucha competencia, y más bien nos centramos en la parte del medio. Efectivamente, comenzamos a pelearnos con Clorox, con Johnson, con Nugget, etc. y, dicho sea de paso, creo que después de algunos años podemos decir que les hemos sacado la mugre.

Como ustedes saben, nosotros somos fabricantes de detergentes, pasta dental, desodorantes, lavavajillas. El próximo año vamos a lanzar shampoo y estamos ya comenzando a fabricar jabón de lavar. Ahora, haber logrado una fuerte participación en el mercado, en el centro de la pirámide, nos dio la fuerza necesaria para comenzar a trabajar en la parte alta. Entonces una buena recomendación es ésta: si ustedes piensan hacer una empresa, hay que estudiar bien el mercado, hay que hacer un buen plan y hay que focalizar el esfuerzo, en una estrategia para tratar de dominar las diferentes áreas que se proponen.

Tuvimos una experiencia que quiero contarles. En el año 97, la firma NS – Johnson de los Estados Unidos, tomó la decisión, como muchas compañías, de irse del Perú. Nosotros éramos los fabricantes de Johnson en el Perú la compañía con la cual nosotros habíamos crecido, después de hacer un gran esfuerzo. De pronto un día se acercan estos señores que habían estado en el Perú con nosotros 50 años, y nos dicen: «oigan, es hasta hoy día nomás, ya mañana ustedes tienen que ver qué hacen.» Nos dieron, efectivamente, sus motivos: habían encontrado otros productos de Estados Unidos, Argentina, etc. con otro factor económico y una serie de cuestiones por el estilo.

Entonces tuvimos que tomar una decisión muy seria, muy difícil, y pensamos que, a pesar de las dificultades del mercado, no íbamos a cerrar la fábrica. Este era un problema. Pero es verdad lo que dicen: cuando una ventana se cierra, una puerta se abre, y en este caso se cerró una ventana que nos abrió una puerta. El hecho de que cancelaran la licencia tuvo como efecto generar en la empresa unos altísimos sentimientos de tenacidad, de empuje.

Nosotros de todos modos habíamos presentido que algo se venía. Efectivamente, unos meses antes, tuvimos la oportunidad de comprar la marca Sapolio a la compañía Procter & Gamble; le dimos todo lo que teníamos. Ustedes habrán sentido en el mercado, que de pronto Sapolio de ser un pulidor, se convirtió en una nueva marca. Esa marca, o nombre, tiene más de 100 años y es una marca pionera del marketing. Y si nos fijamos en todas las revistas pioneras de marketing en Estados Unidos, cuando ponen sus avisos, como por ejemplo New York, Rosen, o cosas por el estilo, con una serie de avisos muy simpáticos como el que encuentran ustedes acá. La marca Sapolio es una marca muy antigua, es una marca que fue a los Estados Unidos; ahora es productos Sapolio, hecho en el Perú, y es marca peruana, por si acaso.

¿Por qué compramos la marca? Porque las oportunidades se tienen que tomar apenas se presentan. Hay que ser como los nuevos buldózer: si pasa una oportunidad hay que morder, no hay que soltar. Eso fue lo que hicimos. Un día nos tocaron la puerta los señores de Procter y nos ofrecieron en venta la marca que, para ellos, no representaba nada. Aceptamos: «Está bien se la compramos.»

En ese momento, no teníamos mayor idea de lo que íbamos a hacer con la marca, pero la compramos pues la considerábamos como un seguro de vida. La idea era tenerla guardada para el caso de que algo nos pasara, que se nos presentara un par de contingencias de manera que inmediatamente podríamos salir al mercado. Como dice el refrán, es mejor tener un seguro y no necesitarlo, que necesitar un seguro y no tenerlo. Sapolio nos permitió tener un par de contingencias para asegurar la marca. Finalmente, Sapolio es una buena nube. Hace falta que sea una nube simpática que tenga un buen corazón, que tenga mucho cariño, porque la apariencia de ese señor no importa en este caso. Sapolio tenía que seguir un plan, y efectivamente era muy cariñoso. Esa era su misión en el mundo.

Efectivamente, podíamos aprovechar la puerta que se nos abría. Podíamos como peruanos ofrecer más calidad, mejor calidad y precios más bajos. También vimos que era conveniente comenzar por la cosa más sencilla, hacer lo que se llama «extensiones de línea,» donde no hay que hacer un desembolso muy fuerte. Ya éramos muy conocidos con la marca Sapolio, en una categoría que estaba declinando, que era la de los pulidores. Y sin embargo, había una categoría que estaba en crecimiento, que no la habíamos tomado, que era de lavavajilla en crema. Así que pasar de un polvo pulidor a un lavavajilla en crema, no fue muy difícil. Se podría decir que, más o menos, esa fue una definición de línea.

También se hizo el lanzamiento de Sapolio, se modificó la marca, se hizo nuevos diseños, en fin, todas esas cosas; luego se hizo un plan de lanzamiento. Nos reunimos en varias oportunidades con la gente de más experiencia en la empresa, hicimos un plan a cinco años: lo que íbamos a hacer en los próximos 12 meses, qué haríamos

dentro de 24 meses, qué haríamos en los próximos 36 meses y así, sucesivamente, por un período de cinco años. La idea básica ya se comentó: atacar primero las categorías más pequeñas y, logrado un volumen interesante, se pasaría a invadir las categorías grandes.

Así vemos que en el año 97, comenzamos a hacer extensiones de línea con los pulidores: sacamos un pulidor para baños, un pulidor en crema extra suave, que es un pulidor líquido; luego pasamos a los productos para el cuidado del baño, quitasarro, watermatic, luego a unos limpiadores sencillos de producir como limpiavidrios, sacagrasa; ese año 98 seguimos con una serie de expresiones menores como desinfectantes, esponjas y ceras, también desatoradores, limpiadores especiales como sacasarro, limpiadores de cromos y lavavajillas, este fue ya el producto más importante. Primero sacamos todos los productos pequeños y finalmente el más grande. El año 99 dimos el gran salto: comenzamos a producir detergentes. Esto pasó por la previa construcción de una planta de detergentes.

Al respecto les cuento una anécdota: Como no teníamos plata, tuvimos que construir la planta de detergentes en el parqueo de la compañía. Nos pusimos todos de acuerdo para trabajar sin carros, el carro lo dejaríamos en la casa o lo venderíamos, primero era construir la planta. Efectivamente construimos la planta de detergente en el parqueo de la compañía: no teníamos dinero para comprar un terreno, no teníamos dinero para hacer más inversiones. Asimismo, todo el diseño de la planta fue hecho en el Perú, las máquinas en un 90 por ciento fueron construidas en el Perú. Fue una planta construida a lo pobre, con una capacidad instalada de 1000 toneladas mensuales de detergente.

Con esta capacidad instalada de producción pensábamos que íbamos a tener un resguardo por muchos años frente al crecimiento del mercado. Sin embargo hoy, cuatro años después, la actual capacidad se ha hecho pequeña. Esto es así porque, sobrepasando lo previsto, se ha requerido más producción. Ya tenemos dos años trabajando 24 horas al día: nunca paramos, ni siquiera los domingos. Por este motivo ya se ha comprado un terreno grande y se está por construir la segunda planta que va a tener una capacidad mucho mayor.

El detergente nos catapulta para el gran salto. Con el detergente logramos tener una empresa de mucho más volumen y participar en la parte alta de la pirámide. Hemos sacado varias categorías, el detergente que se usa en las casas, el automático, el de uso industrial, y hoy día tenemos algunas fórmulas más. El año 2000 comenzamos a producir lejía, ácido muriático y otros productos más como limpiatodo.

El año 2001 pusimos la primera planta del Perú en aerosoles, la única fábrica que hace aerosoles y, sobre todo, una fábrica que se perfila como una de las más grandes de la costa del Pacífico: ni en Colombia, ni en Ecuador ni en Venezuela hay una planta de la dimensión de la nuestra. Hoy estamos haciendo todo tipo de aerosoles, entre ellos están los insecticidas, con los que nos ha ido prácticamente muy bien.

El año 2002 lanzamos la línea de autos, que incluye todos los productos para el auto, como la cera crema, la silicona, el shampoo, el limpiatodo, etc. El mismo año continuamos lanzando otros productos más en insecticidas como limpiahornos, desinfectantes en aerosol y muchos productos similares. Finalmente el 2003, con la marca Sapolio, hemos lanzado el sapito Sapolio, y lo estamos exportando al mercado colombiano y otros mercados.

Aquí hemos traído algunos productos para su exhibición. Ahí tenemos el pulidor original que es el amarillo; acá tenemos el lavavajillas que, a lo mejor, deben conocer; ceras en un nuevo empaque que se llama el empaque old pack; desinfectante de pino, detergente sapolio, lejía sapolio; la línea de autos, como les comentaba antes ya tiene una silicona y una cera en crema entre otros productos; una línea de detergentes perfumadores para los baños; la línea de insecticidas que son realmente muy buenos, se los recomiendo a todos porque son muy económicos y muy efectivos.

Y aquí tenemos los resultados: el año 98 la marca Sapolio tenía una categoría y tenía dos códigos; el año 2003 la marca Sapolio tiene 18 categorías y 210 códigos distintos. Los resultados en las ventas: en el 96, cuando la marca no era nuestra, vendía en el Perú 245 mil dólares; el 2002 terminó con dieciocho millones y medio, lo cual representa un crecimiento de siete mil cuatrocientos cuarenta y dos por ciento.

Pueden ver en el gráfico un crecimiento bastante marcado. Es el crecimiento en ventas. Quisiéramos que la utilidad hubiera sido igual, pero no se puede. También se pueden ver las participaciones en el mercado por categorías: en detergentes hoy tenemos el 12% del mercado y no podemos vender más, porque todos los días terminamos sin poder entregar totalmente lo que nos piden, o sea la producción de nuestra planta está vendida las 24 horas. Por eso la urgencia de la nueva planta.

Tenemos también demandas del exterior: estamos exportando a Bolivia, un poco al Ecuador: tenemos que separar los pedidos, y si un cliente pide mil, le tenemos que despachar cien en exportación. No podemos producir más. En lavavajillas hemos logrado obtener el 56% del mercado, sacamos del mercado a marcas

muy tradicionales como Ayudín por ejemplo. En insecticidas, hoy en día somos la segunda marca, con el 38% del mercado, en ceras estamos creciendo con 25%, en limpiadores 28%, en desinfectantes el 16%. Como ustedes verán, en todas las categorías nuestra participación es importante. En pulidores, que es una categoría antigua, tenemos el 80%; en autos tenemos el 40%; en limpiadores especializados 30%.

En detergentes la venta empezó el año 99. De ahí comienza un gran salto. Lo que se ha podido crecer, realmente, ha sido lo que hemos podido sacar de más a la planta que, definitivamente, se hizo con menor capacidad. Mes a mes le estamos sacando un poquito más, haciendo una defensa de este producto. En lavavajillas también vemos un crecimiento importante, tenemos 15%. Y luego tenemos las ceras, donde hemos crecido 25% este año.

Hemos estado hablando de los resultados de las ventas de la marca Sapolio, pero Intradevco también tiene muchas marcas más. El conjunto nos da como ventas de la empresa el 2002, unos 28 millones. Un estimado de las ventas en diez años nos da un crecimiento 806%. También tenemos el gusto de decirles que pagamos fuertes impuestos: por ejemplo nuestro pago de impuestos a la renta ha crecido, en estos diez años, en 2,888%.

Lo más importante es un tema que no mencioné al comienzo, pero que nos une de manera muy especial con el Ministerio de Trabajo. Consideramos en la empresa que su misión primordial es crear empleo; realmente pensamos que si queremos tener un país sano, un país donde la gente sea alegre y se sienta bien viviendo en el Perú, debe ser un país que ofrezca buenos empleos. En la empresa todos los días pensamos qué hacer para incrementar nuestra

planilla, queremos tener nuevas personas. Indudablemente que el Perú no va a crecer con pocos, constantemente estamos pensando cómo hacer para producir más, para poder contratar a más personas. En diez años de gestión, hemos aumentado de 62 personas que teníamos en toda la empresa a 550 empleados.

Tenemos gente muy capacitada, todo tipo de profesionales: desde doctores en química hasta una gran cantidad de obreros con estudios en el SENATI. Realmente formamos un equipo muy sólido, yo creo que esa es la principal ventaja de la empresa.

Por eso el slogan de que Sapolio genera más trabajo no es cuento: es verdad. Dicho sea de paso, por hacer la publicidad para que consuman productos peruanos y generar más empleo, ya tenemos como siete juicios, casi todos ellos generados por las grandes transnacionales. Justamente, en estos momentos, estamos dando la pelea con el juicio más reciente. Anoche he tenido que estar hasta muy tarde preparando el expediente que hoy presenté a Indecopi a las dos de la tarde. A veces en estas peleas uno se siente golpeado moralmente. Así y todo tratamos de hacer el mayor esfuerzo para generar empleo. Por otro lado hay organismos del Estado, como Indecopi, que le corren traslado a la empresa de muchas denuncias infundadas que reciben.

Sin embargo, así nos convertimos en abogados en vez de empresarios: se tiene que estar todo el día generando una serie de documentos para poder defenderse. Estas cosas duran años, y es un desgaste terrible. Las grandes transnacionales lo saben. Ellos saben perfectamente bien que las empresas medianas como la nuestra, no tienen, por decirlo así 40 o 50 horas. Ellos sí están disponibles para todas estas luchas. Nos tratan de agarrar por

cualquier lado. Si no nos pueden agarrar por el tema de la calidad, porque somos buenos, nos quieren agarrar por el tema de los precios más bajos, y si no nos pueden agarrar ni por la calidad ni por los precios, nos quieren agarrar por la parte legal. Por esa razón, nuevamente, hago un llamado a todas las personas en general, y sobre todo a los organismos del Estado, para que nos den un apoyo, porque lo necesitamos. Tenemos que ser como un solo puño, si estamos con los dedos abiertos, la mano no tiene ninguna fuerza. En cambio si cerramos y todos los dedos se juntan al cierre, se van a encontrar con un puño que no va a poder doblar nadie. Es lo que siempre digo: tenemos que juntarnos para poder defendernos.

Tenemos una serie de marcas conocidas, como Dento, la pasta dental «peruana por sus cuatro costados,» que en estos momentos está afrontando un pleito justamente por el slogan de peruano por sus cuatro costados, dicen que no lo podemos usar. Tenemos pleitos por el uso de otras marcas: Amor que es una marca para suavizantes y para otros productos de lavado; Premio que es un lustramuebles; Broncex y Platex que son limpiametales; Lemans y Cobra que son para autos; Aval que es un eau de cologne; Calorex que es un antirreumático, Deocrem que es un desodorante en crema; Excaldene que es una crema anti escaldaduras, VTI es un repelente, Sulfacrem que es una sulfa tópica, Patito que es nuestra marca de detergente de segundo precio; Lavadócil que también fue motivo de otro pleito, es un lavavajillas de menor precio; Rex que es una cera; Dragón que es un gas para encendedores.

Consideramos que hasta ahora hemos logrado triunfos relativos. A veces nos preguntamos qué cosa habría que hacer para triunfar en la vida. Pienso que habría que tener tres amores –todos dentro de casa, por si acaso:

El primero es el amor por la ética, antes que nada tenemos que ser amantes de la ética, siempre decir la verdad, siempre ser honestos, con nosotros mismos y con los demás; hay que entronizar un profundo amor por la ética.

El segundo motivo para lograr el éxito, es el amor por el trabajo; no importa lo que uno haga, puede ser algo muy sencillo o muy complicado, uno puede ser un gerente, puede ser la persona que está encargada de recoger ciertas cosas en la planta, lo que fuera, el amor por el trabajo es muy importante. Si uno hace bien su trabajo, se va a convertir en el mejor. Tenemos que ser los mejores en lo que hagamos; cualquier cosa que hagamos, tenemos que ser los mejores, eso es amor por el trabajo.

Finalmente, diría que el más importante es el amor por el Perú. Si nosotros queremos que nuestro país salga adelante, y nuestros hijos tengan un futuro mejor, tenemos que tener un profundo amor por el Perú que nos permita, incluso, dejar de lado los intereses personales por los intereses generales de toda la población del Perú. Les recomiendo profundamente que tengan un gran amor por el Perú, y si tenemos esos tres amores, vamos a lograr el éxito. Muchas gracias.

LA TORTA EN EL INTERNET.COM

«...nuestra aspiración máxima, es llegar a tener unas 1000 mamás trabajando en este proyecto.»

«Cada torta que entregamos es portadora de un gran sentimiento y muchos deseos de los familiares que las envían. No es un simple pastel el que entregamos: nuestras tortas son muy especiales.»

María Del Carmen Vucetich de San Román[1] – Tortas Perú

Tortas Perú, es una empresa nueva, muy pequeña, generada por la creatividad y el deseo de hacer bien las cosas. Este negocio se Inicia el año 2000.

La idea de un negocio, que utilizara el Internet, se remonta al año 1996. En esa época mi esposo estaba muy relacionado y metido en la tecnología de la nueva era: la cibernética. De ahí se nos ocurrió la idea de vender tortas a los peruanos que viven en los Estados Unidos y quisieran, en ocasiones especiales, enviar a Lima una torta a sus familiares o amigos. Para esto desarrollamos una página web y contactamos a una persona, en los Estados Unidos, para que recepcionara los pagos que nos iban a hacer por los pedidos.

En el año 1996 el uso de la Internet no era masivo, por lo que nuestros pedidos eran muy esporádicos. Para no estar haciendo

1 Gerente General Tortas Perú

envíos pequeños de 15, ó 20 dólares, decidimos que el dinero que nos pagaran se quedaría en Estados Unidos para acumularse en un fondo. La verdad es que nunca recibimos el dinero. La persona en la cual confiamos nos falló. Eso nos desmotivó mucho para continuar con esta idea del negocio.

El año 2000, tuve la oportunidad de viajar al Cusco, y encontré a una amiga que estaba pasando por un momento muy difícil: Se acababa de divorciar, tenía dos hijos pequeños, una necesidad tremenda de trabajo; pero no contaba con tiempo para emplearse en un trabajo a horario completo. En esas circunstancias nació la idea de ofrecer nuestras tortas en Lima y el Cusco. Posteriormente, mi esposo tuvo la idea de formar una red de amas de casa a nivel nacional. Así es como compartimos este proyecto con mamás que, como yo, no podíamos salir de nuestra casa a trabajar y necesitábamos tener un ingreso adicional en nuestros hogares.

Nuestro objetivo, era crear una fuente de trabajo para las mujeres, madres de familia, de tal manera que pudieran realizar una actividad económica, en sus casas, sin descuidar la atención de sus hijos. Todas las mujeres que participan en el proyecto son amas de casa jóvenes. Pero tenemos, también, algunas abuelitas participando en este proyecto.

La metodología que utilizamos se basa en el Internet, y el uso de las cabinas públicas, como medio de comunicación entre las mamás que participan en este proyecto. La mayoría de las mamás no cuentan con una computadora en sus casas, pero este no es ningún impedimento para que podamos tener una comunicación. Las cabinas están muy difundidas, ahora se encuentran en cualquier ciudad por más pequeña que sea.

La forma de trabajar es la siguiente: tenemos la central en Lima, en mi casa; el pedido llega a través de la Internet; la central recepciona el pedido y envía la orden de trabajo a la mamá que vive en la zona donde va a hacerse la entrega de la torta. La torta es entregada por la misma mamá que la elabora, a la hora que nos indican. Incluimos una tarjeta con el mensaje que la familia envía y, como constancia, tomamos una foto digital del momento de la entrega. Luego esta foto se remite a la persona que hizo el pedido. Nuestros clientes son los peruanos que residen en cualquier parte del mundo: Recibimos pedidos desde la China, el Japón, Estados Unidos, etc. La red de clientes está creciendo, básicamente, con la propaganda ellos mismos nos están haciendo.

La capacitación que damos a las mamás que se integran a nuestra red es en la elaboración y decoración de tortas; en marketing; y en todo lo relacionado a Internet, comercio electrónico y cabinas públicas. A las mamás, se les ha enseñado a visitar cabinas públicas y a recurrir a los operadores de estas cabinas en caso de problemas.

El proyecto tiene tres etapas: La primera, es trabajar con 25 mamás para poder cubrir las 25 regiones del Perú. La segunda etapa es trabajar con unas 200 mamás, para atender todas las provincias. La tercera etapa, que es nuestra aspiración máxima, es llegar a tener unas 1000 mamás trabajando en este proyecto. En este momento, estamos en la primera etapa. Nuestro crecimiento en un comienzo ha sido fuerte, pero hemos tenido dificultades con la selección de las mamás. Actualmente, estamos atendiendo 10 departamentos y esperamos que para el próximo año podamos cumplir la meta de tener las 25 mamás.

Uno de los obstáculos que hemos encontrado ha sido la recepción de una serie de pedidos fraudulentos. Estos se han producido por

el uso indebido de tarjetas de crédito. Se deja sentir la falta de apoyo a las micro empresas para tener acceso a un servicio de tarjetas de crédito que esté al alcance de economías pequeñas.

Con este proyecto hemos obtenido dos premios internacionales: El año 2000 en la ciudad de El Cairo, en Egipto, en un concurso del ICT Stories Proyect, organizado por el Banco Mundial. El año 2001 participamos en el Stockholm Challenge Award y ganamos el premio en la categoría de Nueva Economía. Este premio, recibido en Estocolmo –Suecia– es conocido como el Premio Nóbel de Internet. El hecho de haber ganado estos dos premios internacionales, nos ha ayudado a tener mayor credibilidad en el mercado de Internet.

Es muy difícil que la gente confíe en nosotras, simplemente, porque tenemos una página web, o porque decimos que hacemos tortas o que nos especializamos en algún producto. Hay tantas empresas fraudulentas en el Internet, que es difícil confiar en la credibilidad de cada una de ellas. Para nosotros, estos premios han sido nuestra carta de presentación al mundo. No hacemos ninguna propaganda, aparte de la cadena de clientes satisfechos que hemos logrado generar. No tenemos ninguna otra promoción. Nuestro crecimiento es lento, pero es continuo desde que hemos empezado. Tenemos meses con bastantes pedidos, como también tenemos días en que no tenemos ninguno.

Como les comentaba, nuestro proyecto es producto de la creatividad. Con eso quiero demostrar que es factible, si uno tiene deseos de hacer bien las cosas, poner en práctica sus ideas, sin temor. Uno enfrenta muchas situaciones difíciles, pero se puede encontrar la manera de salir adelante. En este momento, estamos en un proceso de reestructuración. Queremos mejorar nuestras

ideas, mejorar nuestro sistema de cobranzas y hemos recurrido a este Ministerio, a ver si podemos recibir algún tipo de ayuda. De repente que sea posible contactarnos con empresas, tan pequeñas como nosotros, para que podamos unirnos y tener acceso a un sistema de tarjetas de crédito que nos dé la garantía de cobranza sin problemas.

Esta experiencia es muy grata para mí. Cada torta que entregamos es portadora de un gran sentimiento y muchos deseos de los familiares que las envían. No es un simple pastel el que entregamos: nuestras tortas son muy especiales.

Les contaré algunas anécdotas: tuve un pedido para atender a una abuelita que cumplía 101 años. Yo me fui con la mentalidad de encontrar a una ancianita en cama. Cuando llegué a su habitación, la señora estaba arreglándose las uñas. Por supuesto que tenía medio dedo pintado.

Otro caso fue el de una señora invidente que atendimos el año pasado en Navidad. El pedido llegó de Europa. Hicimos las coordinaciones con la señora para estar a la hora que ella nos indicara. Cuando fuimos a hacer la entrega, la señora no la recibió y llamó a Serenazgo. Se armó todo un lío en la puerta de la casa y la torta no se entregó. A los tres días, la señora nos llamó, nos pidió disculpas. La explicación que nos dio fue que la voz de la persona que la llamó, para hacer la coordinación de la entrega, era diferente a la voz de la persona que se la llevó y que, por su seguridad, no la recibió. Volvimos a preparar la torta, y al día siguiente se la entregamos.

Tenemos una base de datos de personas que están interesadas en formar parte de este proyecto. Si ustedes tienen algún interés o

tienen algún conocido en el interior del país, que se interese en formar parte del proyecto, por favor escríbannos o visiten nuestra página web que es: *www.tortasperú.com.pe*. Con mucho gusto, los vamos a recibir y atender en todas sus inquietudes.

Muchas gracias.

DE AMBULANTE A REINA DEL TURRÓN

«...yo me veía sólo como una hormiguita que quería crecer...»

«Ciertamente me ha gustado la puntualidad, la honradez, y creo que eso me llevó a crecer, ya que siempre he transmitido la imagen de persona confiable y responsable.»

Manuela Jaramillo Torero[1] - Turrones Las Limeñitas

Agradezco haberme invitado a participar en estas reuniones para contarles mi experiencia como empresaria. A veces, uno hace una empresa y no sabe hasta donde va a llegar ya que no se capacita inicialmente para eso. Empecé a trabajar desde muy pequeña, a los 8 años ya vendía periódicos. Desde esta edad siempre tuve la inquietud de ponerme metas para avanzar. Disfrutaba cada negocio y experimentaba alegría cuando lograba mis propósitos.

Era muy pequeña, subir a un micro a vender un periódico era harto difícil, tenía miedo hasta de perderme. Así empecé. Después me puse a vender limones en los mercados. Como veía que los demás vendían me preguntaba por qué yo no podía. Si los limones eran iguales el problema podría ser que, de repente, yo los vendía más barato o había otra razón. Me detenía y me ponía a pensar. Así encontré la respuesta: no vendía como ellos porque me quedaba detenida en un solo lugar. En cambio, los otros se movían por todo

1 Gerente General Turrones Las Limeñitas

el mercado, llegaban a más gente y podían tener más ofertas. Decidí, por lo tanto, dejar mi sitio y recorrer el mercado. Empecé a recorrer el mercado pero, además, estimulé a mi mamá y a mis hermanos para que comenzaran a vender de la misma forma.

Para ese entonces tenía unos 14 ó 15 años, había entrado al colegio pero, a veces, me quedaba en los estudios. Con el trabajo era imposible tener la misma capacidad para estudiar. El negocio era aparentemente muy pequeño pero, a su vez, yo era tan chiquita que para mí resultaba una carga enorme.

No estaba conforme. Forjaba ilusiones, esperanzas de mejorar y mis metas cada vez se alejaban más. Un día fui a visitar a una amiga y me sinceré con ella: «sigo en el mercado pero la venta es inestable, hay tiempos en que la mercadería sube y otros en que baja. No sé qué hacer.» Ella fue que me sugirió vender alfajores. Me informó de una señora que daba alfajores al por mayor. Al principio dudé que eso resultara pero mi amiga me animó para probar.

Empecé a vender alfajores, con mi tablero y mi cajita. El alfajor podía venderlo desde las siete de la mañana hasta las diez de la noche. Me gustó. Presentía que me traería más utilidades. Efectivamente empecé con 100 alfajores y llegué a vender 3,000 alfajores en un día. No lo podía creer. Pero no siguió todo tan bien. A la persona que me vendía, le entró el egoísmo, como a todo latino. Cuando vio que era una buena vendedora, me empezó a cerrar las puertas. Ya no le pedía que me preparara 100 sino 500 alfajores. Se negaba: «no te los puedo preparar.» Esta circunstancia me obligó a pensar que si la señora era capaz de preparar alfajores yo, también, podría hacerlos.

Así fue como comencé a indagar, alquilé una panadería y empecé yo misma a producir mis alfajores. Ahora era la dueña. Si antes vendía 500 cuando la decisión era de otra persona, pues ahora todo era mío: sólo tenía que buscar el mercado dónde vender. Cada vez que paso por la avenida Argentina me acuden a la mente lindos recuerdos, porque en la avenida Argentina empecé a ir de fábrica en fábrica a promover mis ventas entre los trabajadores. Las doce, era la hora punta en que los trabajadores de todas las fábricas salían. Como tenía hermanos pequeños, ponía a mis hermanitos a vender a las doce en cada fábrica. Para mí fue un descubrimiento tan grande, tan emocionante, que no cabía en mi cuerpo. Pero no me quedé allí. Soy de las personas que persisto en lo que quiero, en lo que yo amo, en cada cosa que hago. Lo hago con tanto cariño, con tanto amor, que a veces doy más de lo que no tengo.

Un día iba por la avenida Tacna y me compré un pedacito de turrón. Unos turrones amarillos. Cuando lo probé me di cuenta que yo fabricaba algo similar. Y fue natural que pensara también en hacer turrones. Pero había que resolver el problema de quién me los iba a comprar. Dudaba que los trabajadores de la fábrica me pudieran pagar. Por esa época el kilo de turrón costaba un equivalente de 5 soles en moneda actual.

Ciertamente me ha gustado la puntualidad, la honradez, y creo que eso me llevó a crecer, ya que siempre he transmitido la imagen de persona confiable y responsable. Esto me ha estimulado en lo personal y me ha abierto puertas que jamás hubiera imaginado.

Comencé a explorar. Empecé a vender los turrones en las fábricas con lo que junté un dinero. Fue en un mes de julio. Además ya

había hecho un pequeño capital con mi familia, me había casado y tenía tres hermosos hijos. Al principio pensé comprarme una moto taxi con este dinero; fui por Colmena queriendo comprarlo: en ese tiempo era una moto con una carreta atrás. Pero de nuevo pasé por Tacna, me puse a pensar, me detuve: Las alternativas que me hacían dudar eran si invertir dinero en la moto o en el alquiler de un espacio en la avenida Tacna. Pero me arriesgué y puse el espacio.

Me dio mucho miedo porque los alquileres estaban demasiado caros. Por otra parte, nunca había vendido un turrón en la avenida Tacna, no sabía cómo se cortaba un turrón, no sabía cómo se preparaba. Pero soy una persona que siempre le gusta conversar, preguntar, preguntar y preguntar. Y preguntando se llega lejos. Así encontré una persona que sabía hacer turrones y que me dio la receta. Trabajé así una campaña. Pero no me quedé solamente ahí en esa receta sino que la comencé a mejorar y a mejorar.

El turrón lo vendía en la avenida Tacna. Para mí ha sido una experiencia maravillosa que hasta hoy disfruto cuando miro hacia atrás y veo que empecé tan pequeñita. Hoy día tenemos 15 tiendas, trabajamos en Plaza San Miguel, Cercado de Lima y, así, tenemos módulos en otras partes.

A veces como empresarios nos desmotivamos, nos subestimamos. Esto es malo. En el momento en que la persona se desmotiva, puede perder todo lo que hizo en mucho tiempo. A la sazón, yo tenía un espacio en el mercado pero dentro del área se estaba ofreciendo tres espacios más grandes. En ese tiempo Turrones San José se rehusó a tomar las tiendas. Yo qué me iba a imaginar quitarle una tienda a esos grandazos del mercado. Pero solamente en un minuto, no sé qué pasó, me llaman a mí y me proponen: «Señora Jaramillo, tenemos tres tiendas, ¿usted las puede tomar?»

Me entró la duda. En ese momento, pensaba en cómo las podría pagar si no tenía ni un sol, que si tendría credibilidad. Pero me sobrepuse a ese instante de inseguridad y me arriesgué a tomar esas tiendas: «si me las están ofreciendo, así no gane, voy a cumplir con ellos, porque eso me va a servir como una carta de garantía. Ahora nadie me conoce, nadie cree en mí, yo voy a hacer que crean en mí.» Así fue como me arriesgué sin tener un sol, solamente tenía una tiendita pequeña. Hasta hoy día sigo con esas tiendas y a veces comparto la experiencia con mis hijos y con mi familia: «nunca pensé quitarle una tienda a San José» -admito. Realmente no se las quité, porque nunca los vi como una competencia, yo me veía sólo como una hormiguita que quería crecer.

Las personas que me dieron la facilidad de adquirir las tiendas, no sabían que yo no tenía cómo responder, de saberlo no me las hubieran vendido. Pero en cambio tenía muchas ideas, tenía muchas ilusiones, muchos pensamientos. A veces pienso y digo para mi: «no es soberbia, si uno quiere, uno puede.» Y hasta ahora sigo pensando que no hay un problema que me pueda tumbar y llevar a una depresión. Dios es más grande que todos los problemas que puedan haber, porque gracias a Dios todos hacemos comunión y tenemos que desarrollarnos, en la medida de que cada uno sea capaz de desarrollarse. Agradezco a Dios por otorgarme ese don.

Hace un año, por motivos emocionales, pensé en irme. Pensé en dejar el país, me imaginé que ya lo había dado todo y que ya no podía dar más. Tenía tantas tiendas como nunca había imaginado. Ya no quería seguir apostando por el Perú. Hay veces que uno no puede dormir por la depresión o la tensión. Como cabeza de una empresa se tiene la responsabilidad de resolver los problemas de los trabajadores, la parte económica y muchas otras cosas que a uno le afectan.

Este año para mí ha sido un año exitoso que agradezco a Dios, porque no imaginé tenerlo nunca. Este año planeaba despedirme del país, y empezar una vida nueva en el extranjero. Sé que soy capaz, que adonde vaya puedo hacer un nuevo camino. Conozco muchos países, porque he tenido la oportunidad de visitarlos. Pero si a mí me preguntaran cuál es el país que más disfruto, debo responder que es mi Perú. Es mi casa, he hecho mucho por el Perú y deseo seguirlo haciéndolo con mi empresa; me siento contenta de dar trabajo a muchas personas. Me siento feliz. Este año para mí es una etapa nueva, porque logré motivar a toda mi empresa, volví a retomar lo que había descuidado, porque yo había dejado que esa empresa caminara a la deriva así porque debe caminar, y porque tiene que caminar.

He hecho un alto en el camino. He dado 24 años de mi vida. Pensé llegar este año a un nivel igual al del año pasado, pero las expectativas cambiaron, porque comencé a valorar que no podía dejar lo que hice por 24 años. Y esta economía, que está tan mala, no me va a obligar a parar aquí e irme al extranjero a trabajar. Mucha gente dice que en el extranjero lo hacemos todo. Eso es mentira. En nuestro país, nos podemos desenvolver tanto como nuestra habilidad nos lo permita. No es así en países ajenos.

Yo he formado una empresa en Miami, y la tengo ahí, porque soy de las personas que pienso de acá a cinco o diez años, siempre me proyecto más allá. Es cierto, hago turrones para el extranjero. Mi meta era prepararlos allá, pero también pensé en el Perú: si me dedico a preparar turrones allá, voy a dejar a mucha gente sin empleo acá en el país. Hay gente que depende de mí, muchas familias dependen de mí. Y me siento orgullosa, de que esas personas se junten conmigo, y me hayan pedido que no me vaya.

Mi personal ha tenido la nobleza de pedírmelo: «la necesitamos acá señora, podemos hacer mucho más, la vamos a apoyar en todo lo que se pueda hacer.» En este momento me siento muy contenta, muy feliz, porque he descubierto otra etapa en mi empresa, cambié el sistema de pensar de todas las personas que me acompañan, logré motivarlos, hice un cambio total y el resultado fue positivo.

Cuando uno empieza una empresa debe dar más de lo normal. Es como criar un niño que recién nace que requiere todas las atenciones. Debe dedicársele las 24 horas, por encima de todo, aunque haya cosas primordiales como la familia, que avanzará poco a poco ya que no se le podrá dar todo al principio. Hoy no todas las empresas podemos decir que estamos bien, estamos en crisis, pero si nosotros le ponemos un poco más de cariño y amor, podemos resolver los problemas, ver las medidas a tomar, tratar de ahorrar, bajar costos, ver la manera de cambiar y motivar al público para que llegue a nosotros. Pienso que hacer buena empresa en nuestro país, no es difícil sino que hay que ponerle bastante cariño, empeño, respetar los valores para salir adelante.

A veces la gente nos cuenta que está en el extranjero y que gana mucho dinero. Todo eso es mentira, es cuento. Si ellos ganaran tanto dinero en el extranjero, hubieran formado acá un montón de empresas. Hoy tengo la oportunidad de contarles a ustedes mi experiencia, y les digo que, como latinos, debemos de unirnos todos para sacar nuestro país adelante; pues hay veces que el egoísmo o la envidia, no nos dejan prosperar.

Yo tengo muchos competidores, pero me siento orgullosa de no depender de lo que hace la competencia; o imitar en todo a los competidores, porque si yo comienzo a imitarlos en todo no me

diferenciaría de ellos. Cuando uno hace una empresa, tiene que mirar sus metas, sus objetivos, mirar lo que uno realmente quiere hacer, no estar pendiente de la competencia. La competencia es buena porque te ayuda a mejorar, pero no puedes lamentarte que algún competidor te esté ganando en las ventas, que la competencia esté acabando contigo. Mejora tu producto, detente y mira en qué estás fallando. El producto no es malo, el producto siempre es bueno.

He sido una de las que empecé a vender turrones todo el año. Hoy en día vendemos turrón todo el año, incluso participé en la Feria del Hogar. Algunos no sabrán que para entrar a la Feria se necesitan muchos requisitos. Siempre piden nombres patentados y todo eso, pero para mí, tampoco fueron un impedimento para participar. En la Feria del Hogar he participado 15 años, y han sido muy buenas ferias, hasta que lamentablemente murió el dueño. Hoy la Feria ha desaparecido.

Este año más que nunca, ha sido un año exitoso y ha despertado de nuevo en mí la ilusión, las ganas de seguir avanzando. En provincias, hemos vendido en casi todo el norte, una cantidad de turrones difícil de imaginar. Este año me he propuesto como meta, con mi familia, salir al mercado extranjero. Hemos formado otra empresa totalmente independiente de la mía. Ya hemos exportado, hemos mandado mil kilos de turrones para Italia; para los Estados Unidos hemos enviado grandes cantidades que me estimulan a decir: «despierta, allá también hay un mercado que puedes abastecer desde acá, no es necesario que te mudes para allá.»

Nuestra meta es retomar lo que habíamos dejado, digo retomar lo que habíamos dejado, porque en un tiempo me sentí segura y dejé el timón. A veces nos sentimos seguros del mercado. Pensé

que la gente todo el tiempo iba a comprar los turrones: «en octubre toda la gente come turrón y voy a llegar a la meta.» No, no es así. Uno a veces se equivoca. Si una se siente segura, si no se motiva, si no renueva todo lo que tiene en mesa, es allí donde comienza a caer. ¿Es que la gente está a dieta? ¿La gente no quiere comer turrón? No es cierto.

Hay días en que me pongo de vendedora, para saber qué es lo que necesita el cliente. Tres meses antes de empezar la campaña, me puse de vendedora para sorpresa de mis trabajadores: «Señora, ¿se va a poner a vender?» Los clientes venían, pensaban que yo era empleada, y me confiaban sus inquietudes: «esta bolsa no me gusta, ¿por qué no mejoran la bolsa?, ¿por qué no mejoran la caja?, ¿por qué no hacen esto?.» Tomé nota de todos esos detalles y se hizo una renovación completa; una renovación tan completa que yo, y todos los que trabajan conmigo, estamos disfrutando del éxito.

Como se ve, había pensado que este año era el cierre de mi empresa: Hasta aquí había llegado, me sentía cansada, ya lo había hecho, ya no se podía hacer más, ya no había nada que me atara, lo dejaba todo y enrumbaba al norte. Tengo visa americana, estoy casada con un americano, tengo una empresa allá también. Así estaba decidida a irme del Perú. Pero no. Sigo apostando en el Perú, y quiero que la juventud confíe en que todo depende de nosotros.

Este año he tenido muchas entrevistas de varios periódicos; me han dado regalos de la Municipalidad de Lima, reconocimientos y todo. Con toda esta motivación que me han dado no está bien que me vaya y deje a tantas personas sin empleo. Incluso de repente puedo crecer un poco más. Pienso que no debo irme.

A ustedes como nuevos empresarios, quiero decirles que les deseo lo mejor, y que piensen con bastante cariño, con bastante amor, en sus principios y en las decisiones que toman. Y a los que ya somos empresarios, decirles: este es nuestro Perú, sigamos adelante, lo quiero, lo amo, porque como este país no hay ninguno. Muchas gracias por la posibilidad que me han dado para participar en estas reuniones. Estoy contenta y disfrutando las buenas oportunidades que Dios me ha dado. Me ha dado tanto, como nunca imaginé recibir.

Gracias.

EL EXITO DE «DAVID» EN EL MUNDO DE LAS HAMBURGUESAS

«El valor más importante que tiene una empresa, son sus clientes.»

«Todos los días hay que innovar, todos los días hay que mejorar, todos los días hay que estar permanentemente propugnando el cambio.»

Carlos Koehne Arana[1] - Hamburguesas Bembos

A fines del 2001, ganamos el premio a la mejor marca moderna del Perú. En ese momento contábamos con 19 locales, ahora contamos con 26 locales.

¿Cuál ha sido el secreto? Permítaseme resumir en el siguiente decálogo de 11 puntos a que atribuimos nuestro éxito:

1. *La manera cómo medimos el valor*. Todos nosotros cuando salimos a consumir, queremos lo mejor a cambio de nuestro dinero. Entonces hay una ecuación que nosotros tenemos presente permanentemente: el valor es igual a numerador del producto más la experiencia recibida, sobre los soles que hemos gastado. Y el resultado de este cociente tiene que ser positivo:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Producto + Experiencia recibida}}{\text{Soles gastados}} > 0$$

1 Gerente de Operaciones Bembos S.A.C.

Un ejemplo: me fui y me compré una camisa que me costó diez soles, esta camisa me queda perfecta, maravillosa, la mandé lavar y no perdió color, no se me cayó; mi ecuación es positiva, yo voy a regresar a ese comercio o a ese vendedor que me vendió la camisa a comprar otra. Es una ecuación de valor positiva. Si en mi ecuación, el valor fuera negativo, me compré una camisa de diez soles, me la puse y al estirar la manga se me rompió, quise abotonarme los botones y se salieron, gasté diez soles por gusto, es una ecuación de valor negativa.

Es importante decir que el valor que entregamos depende, 5% de la investigación que hacemos y 95 % de la transpiración que experimentamos.

Todos los empresarios, comerciantes, pequeños empresarios, deben medir permanentemente el valor que le asigna el cliente a sus productos, el dinero llega a través de los clientes. El valor más importante que tiene una empresa, son sus clientes.

2. *Permanentemente dirigimos nuestro enfoque hacia el cliente*. ¿Qué es lo que quiere el cliente? Hicimos la ecuación de valor. En Bembos para sacar un nuevo producto no pensamos en nosotros. Primero damos a probar el producto entre los clientes que tenemos en una base de datos. Cuando el producto es aceptado por estos clientes, recién sale a la venta y el producto, por lo general, es un éxito. Los mismos clientes que van a comprar prueban nuestro producto, están diciéndonos si el producto es bueno o es malo. Es una magnífica política que nos ha dado grandes resultados.

3. *Tratamos de sobrepasar las expectativas del cliente*. Uno debe buscar lograr satisfacer al cliente, sobrepasar sus expectativas.

Si yo pensé ir a un local y gastar una determinada cantidad de dinero, mi ecuación de valor tiene que sobrepasar mis expectativas, yo voy a quedar sorprendido cuando reciba más de lo que pensé recibir.

4. *Tenemos vocación por la calidad.* Cuando vamos a un centro comercial y vemos que un local que vende lo mismo que varios locales, está lleno de gente, está con cola, es por algo: es por la calidad que se ofrece en ese local. No es suerte, no es la ubicación, no es el carisma, es la gente. El público, busca la calidad. Cultivemos al cliente, que es el que nos va a traer el bienestar. El cliente es lo más importante.

5. *Practicamos la hospitalidad.* Normalmente se habla del servicio, algún servicio; pero servicio no es una asociación de palabras: bienvenido, sírvase pase adelante, su pedido está listo. Servicio es hospitalidad. ¿y qué cosa es la hospitalidad? A nuestros colaboradores les decimos que la hospitalidad es lo que se hace cuando uno va a recibir visitas en su casa. Antes de recibir a un grupo de amigos prepara su casa, ve que no falte comida, que no falte alguito que tomar, adorna la casa. Recibe a los invitados y todo el tiempo está pendiente de ellos. Eso es lo que nosotros queremos y practicamos dentro de nuestros locales: la hospitalidad. El servicio lo puede dar cualquiera, la hospitalidad es difícil de conseguir porque hay que inculcarles ese valor, ese cariño por los clientes, a todos los colaboradores de una empresa.

6. *Innovamos permanentemente.* Queremos que nuestros clientes cada vez que busquen nuestras tiendas, encuentren productos nuevos, novedosos, llamativos, con una buena ecuación de valor. Eso quiere decir, que el precio que pagan por el producto, los satisfaga y sientan que han hecho una buena transacción. La

innovación es base del éxito. Sin la innovación todavía seguiríamos en la época de las carretas o en la época de la edad de piedra. Todos los días hay que innovar, todos los días hay que mejorar, todos los días hay que estar permanentemente propugnando el cambio.

7. *Tenemos una visión de futuro*. Lo que es bueno hoy día, probablemente no sea bueno dentro de unos años. Hay que anticiparse a los hechos. Cuando los fundadores de Bembos planearon tener una hamburguesería, no pensaron competir con las hamburgueserías que ya había en el mercado, pensaron en los gigantes, pensaron en Mac Donalds, en Burger King o KFC, que tarde o temprano aparecerían en el Perú. Y se prepararon para enfrentarlos, sin que lo supieran ellos. Cuando llegaron las grandes compañías: Mac Donalds y Burger King, pudimos enfrentarlas y hacerlo con éxito. Tanto es así que nuestra participación en el mercado es día a día mayor.

8. *Monitoreamos permanentemente el mercado*. Vemos qué cosas hay, qué cosas nuevas surgen en el mercado. Si yo hago confecciones y las tendencias de la moda van por un lado y yo me mantengo con las mismas confecciones que mantenía hace muchos años, lo más probable es que me vaya mal, tengo que estar al día, tengo que ver qué es lo que están haciendo, tengo que ver qué es lo que hay en la competencia y actualizarlo, y mejorar lo que yo veo. Yo no me puedo mantener con el mismo producto a través de los años. Tengo que mejorar el empaque, tengo que mejorar la presentación, tengo que mejorar en el marketing, tengo que mejorar el producto. Hay que mejorarlo, porque los que vienen detrás nos van a copiar, nos van a igualar y nos van a superar. Tenemos que tener siempre una visión de futuro.

9. *Estamos a la vanguardia en tecnología*. Ahora con Internet es muy fácil estar a la altura de las grandes corporaciones. Nosotros en lo que es alimentos, tenemos lo último en tecnología en alimentos. ¿Para qué? Para darles salud a nuestros clientes. Cuando nuestros clientes van a los locales, nuestra principal preocupación, aparte de su satisfacción, es su salud.

   A través de nuestras tiendas pasan 900 mil personas al mes. Ustedes se imaginan ¿qué pasaría si nosotros nos equivocamos a la hora de producir algún producto? ¿Qué les caiga mal a esas 900 mil personas? A niños, niñas, ancianos, señores de todas las edades, jóvenes. Tenemos que preocuparnos por la salud, y la tecnología nos ayuda, cada vez, a hacer mejores empaques, mejores procesos. Estar a la vanguardia de la tecnología es una obligación en este mundo globalizado.

10. *Nuestros colaboradores son nuestro activo principal*. Es una frase que todo el mundo la menciona pero para nosotros es verdadera. Hay que sentirla, hay que vivirla. Si nuestros colaboradores, que están en el frente de batalla, que están en los mostradores atendiendo al público, no tienen ganas de vender, o no tienen ganas de ofrecer un buen producto, nuestra empresa va a ir mal. Nuestro dinero entra a través de los mostradores, a través de nuestros cobradores en caja, y nuestro servicio se da a través del counter. A ellos tenemos que traspasarle la mística del servicio, esa mística del servicio la logramos a través del compromiso con ellos, tenemos que lograr un compromiso con nuestros colaboradores para poder seguir adelante y ser mejores que los demás.

11. *Tenemos una cultura empresarial, definitiva y enmarcada por los valores de la ética profesional y el respeto por las personas.* La ética es importantísima en los negocios. Como comerciantes, como empresarios, la ética es fundamental. Somos consecuentes en el pensar, decir y actuar. Eso lo demostramos día a día con nuestros colaboradores, con nuestros proveedores y con nuestros clientes.

Y creemos firmemente que las empresas peruanas pueden competir, y pueden ganar. Somos un ejemplo de que sólo se puede competir ofreciendo calidad e innovación. Los invito a que crean en su empresa, den el esfuerzo más grande, compitan y ganen. Las empresas más grandes del mundo, no están lejos de nuestra puntería.

Muchísimas gracias.

LA PERSONALIDAD DEL ENTALLE

«...si alguna lección puede sacarse de mi experiencia, esta ha sido la perseverancia, la fe en lo que hacía, y esto fue lo que siempre me alentó.»

«...se quedaba sorprendido cuando veían nuestros modelos en su vitrina. A los europeos les llama la atención nuestra confección. Por ahí es que comenzamos a tener clientes en ese mercado.»

Renée Cruz de Humala[1] – Jeans Roy

Comencé una empresa de confecciones prácticamente sin nada. Digamos con un poco de esperanza, mucha fe en lo que hacía y mucho trabajo. Tenía que sacar adelante a mi familia, y eso es lo que me dio más fuerzas. Comencé pues con una máquina de coser casera, y una remalladora que recién estaba pagando, en los altos del Mercado Central.

En un principio, las cosas no fueron tan fáciles. Empecé haciendo ropa sencilla y, menos mal, que fui teniendo aceptación. Así poco a poco fui ganando crédito –eso más que nada. Sería la juventud la que me daba fuerzas. Había mucha gente que confiaba en mí, me daba crédito, gracias a que el producto que ofrecía era bueno. La gente volvía y me pedían. Les vendía. Así, poco a poco, fui creciendo: De repente, compré una máquina industrial, después otra, y otra. De pronto ya necesitaba personal. Necesitaba una persona que cubriera ese sitio: qué cosa se va a hacer en esa máquina, qué en aquella otra y así me fui organizando.

---

1 Gerente General Jeans Roy

Con el apoyo de mi esposo seguí creciendo. El local inicial me quedó chico, y fui a otro local más grande. Claro, también habían contratiempos, pero todo esto llega a superarse con la experiencia, con experiencias que a uno le dan más fuerza. Así fui adquiriendo más práctica. Sabía muy poco de confecciones, y cuando nos cambiamos, tuve la necesidad de aprender yo misma a hacer las cosas. Aprendí a hacer moldes y otras técnicas de costura.

Trabajaba en todo. Tenía que abastecer el taller, compraba la tela, la cortaba, metía también la mano en las máquinas. Siempre cuidé la calidad en todo lo que producía. Así, tratando de salir adelante, haciendo el gasto mínimo. Esto significó mucha la perseverancia. Y lo que quiero decirles: que si alguna lección puede sacarse de mi experiencia, esta ha sido la perseverancia, la fe en lo que hacía, y esto fue lo que siempre me alentó.

Conforme mis hijas fueron creciendo, me ayudaron bastante; ellas consolidaron todo. Bueno, mi hija Susan Karen les va a dar más fe de lo que sigue. Gracias.

Susan Karen Humala Cruz[2] - Jeans Roy

Soy diseñadora. Desde pequeña admiré mucho a mi madre, porque tenía mucha creatividad. Veía todo lo que ella iba realizando y suponía que algún día debería apoyarla, ayudarla. Ahora estamos en eso. Mi madre les contaba cómo llegaron a formar la empresa. Recuerdo que cuando nosotros la comenzamos a apoyar teníamos mucha competencia asiática. Por esa circunstancia, necesitábamos buscar un nicho en el mercado, tuvimos que detenernos a pensar y empezamos a buscar qué es lo que haríamos.

2 Gerente de Producción Jeans Roy

Nos propusimos tener una personalidad. Analizamos las posibilidades que había con los jeans dentro del mercado: llegamos a la conclusión de que logrando un buen entalle, conseguiríamos competir con las diversas marcas del mercado. Justamente encontramos las debilidades de la competencia: En aquel entonces sólo había pantalones clásicos, que no se amoldaban bien a la figura, sobre todo, no había pantalones para las que no tenían un buen pompis.

Después de tanta búsqueda y de un arduo trabajo, logramos conseguir un entalle que ajustaba ciertas áreas del cuerpo, logrando su objetivo: realzar esa parte de la figura de la mujer, que para nosotras significa un buen atributo que resaltar. Como resultado de aquel cambio, nos hicimos presentes en el mercado, como el único jeans saca pompis.

En aquel entonces, había marcas sólidas, constituidas, y hasta ahora tienen su espacio, y nosotros creamos este nuevo detalle: el saca pompis, que resaltaba dicha área del cuerpo femenino. Aparte, logramos un entalle apropiado para la mujer latina, y no solamente eso, sino que aplicamos la moda en cada uno de nuestros modelos, pues en aquel entonces sólo se fabricaban modelos clásicos.

Cuando empezamos a crecer, tuvimos que cambiar nuestra filosofía y, también, la de nuestro personal. Tuvimos que cambiar las maquinarias, que estaban implementadas para la confección de prendas de vestir formales, convirtiéndolas en maquinarias pesadas. Con estas novedades provocamos un cambio en casi toda nuestra infraestructura. Esto nos obligó, a su vez a ser más dinámicos para adaptarnos al cambio.

Ahora les mostramos algo de lo que nosotros hacemos. Algunas personas, sobre todo los caballeros, no saben de esto. Pero, al menos, ya estamos presentes en la juventud femenina. Nos hemos dirigido al segmento A B, ahora tenemos doce tiendas y estamos exportando, porque nuestros modelos son muy originales. Actualmente, no sólo nos dirigimos al mercado nacional sino también al mercado extranjero como España, Puerto Rico, EEUU (Miami) y Japón.

Un cliente de España –que se atrevió a llevar nuestro producto– y que no sabía qué tanta aceptación iba a tener en su mercado; nos contó que de pronto el público, que venía de pasar por otras tiendas mucho más grandes que la de él, se quedaba sorprendido cuando veían nuestros modelos en su vitrina. A los europeos les llama la atención nuestra confección. Por ahí es que comenzamos a tener clientes en ese mercado.

Todavía no podemos decir que somos una empresa grande, pero estamos trabajando para eso. No sé qué más les puedo decir, pero creo que cualquier persona puede lograr sus objetivos, y nuestro objetivo es ser todavía más grandes. Muchas gracias.

EL DESEO DE SUPERACION SE LLEVA EN MALETAS, MALETITAS Y MALETOTAS

«Desafío a cualquier persona que quiera decirme que conoce más de maletas... No lo creo. Estoy bien convencido de lo que sé. Hemos llegado a conocer maletas que aquí jamás se han visto, maletas muy complicadas, y hemos logrado repararlas.»

«Hoy ya tenemos una reputación ganada, un prestigio, no podemos jugarnos. Así como cada uno de ustedes selecciona a sus amistades, selecciona a sus amigos, nosotros seleccionamos los proveedores, seleccionamos los productos para dar lo mejor. Y lo que nosotros ofrecemos lo cumplimos.»

Daniel Delgadillo Malaquías[1] - El Mundo de las Maletas

Estoy aquí para contarles algo de la historia del Mundo de las Maletas. Cuándo se inició y cómo hemos seguido creciendo en nuestros puntos de venta en diferentes lugares de Lima.

Desde muy joven empecé a vender productos diferentes, de todo tipo. Ocurrió que un día tenía unos maletines guardados en mi casa. Los tuve guardados más o menos por el lapso de un año hasta que los saqué al mercado. He ahí que hice mi primera venta de maletines. A partir de ese momento empecé a comprar y vender. Trabajé más o menos dos años como informal, de manera ambulatoria, alrededor de Polvos Rosados. Hasta que consideré los comentarios de un amigo que me sugería que ya era tiempo que me formalizara:

1 Director Gerente de El Mundo de las Maletas S.A.C.

«Ya es tiempo que alquiles un local donde puedas vender y atender mejor a tus clientes.» –me decía. Seguí su consejo: Tomé la iniciativa de buscar un local y alquilé mi primer local en Higuereta. La tienda se inició en Higuereta al costado de Polvos Rosados. Hemos ido avanzando poco a poco. Empecé alquilando una tienda y de allí tomé la segunda, la tercera y no descansé hasta llegar a ocupar todo el segundo piso de aquel edificio. Hoy ocupo el segundo, tercero, cuarto y quinto piso. Ocupo prácticamente todo el edificio.

En vista que el negocio ya no podía crecer ni para un lado ni para otro, optamos por abrir otra tienda en otro lugar: mi segunda tienda fue en el distrito de San Miguel. Me interesaba colocar una tienda allá para poder llegar a más clientes. Mi objetivo era estar lo más cerca posible al Aeropuerto. Después de muchos años, a base de mucho esfuerzo, mucho sacrificio, logramos esta tienda de San Miguel que ahora tiene unos tres años, más o menos, de funcionamiento.

Todavía podría traer a la memoria a esa persona que me tocó la puerta y me animó a que yo invirtiera en publicidad. Recuerdo que convencer a Daniel Delgadillo para que invierta en publicidad duró más o menos un lapso de dos a tres meses. Hay mucha gente que puede haber visto los primeros comerciales que sacamos por la televisión. Fueron realmente efectivos. Desde ese momento la tienda se hizo mucho más conocida. De esta manera, la tienda en San Miguel pudo cubrir otros distritos que realmente estaban muy lejos de la oficina principal. La tercera tienda la logré poner en San Isidro y ya va a cumplir un año. Nuestra cuarta tienda la estaríamos poniendo en Camacho: ya encontré un local y estamos en negociación.

Algo les quisiera comentar: yo era, y soy, muy adicto al trabajo. Desde el principio mi padre me indujo a que saliera a la calle a vender de manera ambulatoria. Pero no hubiera sido necesario porque nunca me he quedado con los brazos cruzados, no soy una persona conformista. Es por eso que hemos avanzado mucho. Hemos tenido un montón de problemas como cualquier otro negocio pequeño. De verdad, se requiere estar bien decidido para poder seguir luchando contra la informalidad. La mayoría de las empresas tratamos de ser formales, pero de veras que cuesta luchar contra la informalidad.

El Mundo de las Maletas trata de ser lo más formal posible, es una batalla constante con quienes pretenden comprar productos sin factura, o comprar sencillamente con una guía. Ahí viene la competencia desleal. En mi caso entrego factura, tengo que pagar impuestos, tengo que pagar un montón de cosas. Y eso es todos los días. También tengo que saber a quién comprar, porque, igualmente, me pueden vender productos con una factura no legal. En esto hay muchos riesgos que uno corre como empresario.

Hoy en día nosotros tenemos tiendas bien surtidas. Tiendas donde ustedes pueden comprar desde el maletín más cómodo hasta el más caro. Trabajamos con las mejores marcas, trabajamos con productos de alta calidad, hemos sabido seleccionar diferentes tipos de productos y de calidades. Hoy ya tenemos una reputación ganada, un prestigio, no podemos jugarnos. Así como cada uno de ustedes selecciona a sus amistades, selecciona a sus amigos, nosotros seleccionamos los proveedores, seleccionamos los productos para dar lo mejor. Y lo que nosotros ofrecemos lo cumplimos.

Hace como 7 años empezamos a reparar maletas. No nos hubiéramos imaginado que podríamos reparar la cantidad de maletas que hoy reparamos. En un principio, nos dedicamos a la compra y venta de productos. Pasado un tiempo, los clientes nos traían maletas que no se habían comprado en la tienda y nos preguntaban si nosotros podíamos repararlas.

Hoy en día conozco mucho de maletas. Me he dedicado a investigar, a conocer, he desmantelado un montón de maletas. Conozco las maletas más finas que existen en el mundo y la verdad que de eso estoy muy orgulloso. Desafío a cualquier persona que quiera decirme que conoce más de maletas que yo. No lo creo. Estoy bien convencido de lo que sé. Hemos llegado a conocer maletas que aquí jamás se han visto, maletas muy complicadas, y hemos logrado repararlas. Esto es algo que al principio era muy difícil. Hoy podemos decir al mundo entero que nosotros reparamos lo imposible para otros. La mayoría de empresas pasan de la venta a hacer servicio. Pero nosotros, aparte de la reparación, también hemos ingresado a la producción; en poca escala obviamente. Contamos con una fábrica competitiva que puede ofrecerles la más alta calidad en cuanto a nuestro producto. Si hay alguna pregunta, ahí les paso con la señorita, gracias.

Pregunta: Deseamos conocer algunos aspectos de la empresa del Sr. Delgadillo, como por ejemplo: cuántos trabajadores tiene actualmente, con cuántos empezó, y de dónde aprendió ese arte de reparar maletas, que quizás el público presente tiene interés en conocer y, finalmente, hacia dónde apunta El Mundo de las Maletas, cuál es su proyección.

Recuerdo que compraba mis maletines en una feria y los que me vendían me preguntaban dónde los iba a vender. Jamás les iba a

decir que estaba iniciándome en Higuereta porque, de repente, ellos eran capaces de seguirme y me podían poner en problemas. Uno que otro sabía más o menos por dónde yo trabajaba. Incluso me preguntaban por qué no compraba maletines más caros. «En la zona donde estás tú, puedes hacer que te paguen más» –me decían; pero yo prefería en lugar de comprar uno, comprar tres maletines.

Cuando empecé a trabajar en maletas, contraté a un joven que me apoyara, porque, realmente, yo tenía bastante clientela. Así fui tomando de uno en uno y eran jóvenes que querían trabajar de verdad. Les ofrecía empleo y les explicaba en qué consistía el trabajo: «necesito gente que quiera trabajar, gente que no quiera trabajar definitivamente no va a estar acá.» Les hacía ciertas preguntas, les comentaba cómo era la vida de Delgadillo, Delgadillo era una persona muy trabajadora, era difícil que se cansara. Déjenme decirles que es un poco difícil encontrar una persona similar a uno. Soy una persona que pongo muchísimo empeño en el trabajo. Eso me ha hecho olvidar muchas diversiones, muchos amigos. Bueno, esa era la forma como yo tomaba el personal.

Hoy tenemos más o menos un promedio de 20 personas trabajando en la empresa, cosa que jamás pensé. Eso poco a poco va a ir en crecimiento: mientras más puntos de venta ponga, obviamente, más personas voy a tener. La mayoría de quienes trabajan conmigo son mis hermanos menores, mi papá y mi mamá me apoyan muchísimo. Creo que solo, definitivamente, va a ser muy difícil seguir dirigiendo una empresa que va en crecimiento. Jamás he pensado en la derrota, siempre pienso en que yo voy a ganar. Esas son las ideas de todos los días; son ideas que se me cruzan por la cabeza. Así cuando me propongo algo, ya no paro hasta que lo termino de hacer.

Lo otro es que no me voy a quedar con las tres tiendas que hoy hemos puesto. Ya voy por implementar la cuarta. En su momento lo estarán escuchando por la televisión. Pienso salir de Lima, creo que el 2004 tengo que poner las dos próximas tiendas: una en Trujillo para cubrir todo el norte, y la otra en Arequipa para cubrir el sur. Para eso tengo que trabajar mucho más. Ahora ya no es como al principio, donde el trabajo que hacía era físico. Hoy día ya no es físico, sino que es mental a base de mucha experiencia, mucha inteligencia. Y así pienso poner puntos de venta en todo mi Perú. De repente, también, salgo a Chile que es un mercado muy bueno y posiblemente mejor que el peruano.

Muchas gracias por la oportunidad.

LA METAL MECÁNICA NO ES CUESTIÓN SÓLO DE HOMBRES

«El espíritu empresarial está en conservar siempre la meta de hacer empresa sin importar que puedan venir, de repente, muy buenas ofertas de empleo en el camino.»

«Esto es muy importante, los grandes o pequeños sacrificios que hacemos, pensando en los futuros rendimientos. ¿Por qué invertir en capital muerto como muebles o automóviles? Eso es lo que mata a la empresa en el Perú.»

Maria Esther Landa Chiroque [1] – Santa María Service

He nacido y vivo en el distrito de Villa El Salvador y he realizado mi empresa en este distrito. Me alegra contar nuestra experiencia empresarial, es muy motivador compartir con ustedes cómo hemos podido hacer empresa. Precisamente, escuchar a una persona contar su experiencia empresarial me motivó, también, a hacer empresa. Si de aquí puede salir una o más personas motivadas para hacerlo, entonces habremos cumplido con el objetivo de este evento.

Siempre a lo largo de nuestra vida, va a haber algo en nuestro entorno que va a promovernos, o hacernos desistir, como personas emprendedoras. Esto se inicia desde nuestro hogar. Los padres de familia pueden influir mucho en sus hijos, en la manera de tratarlos, en la manera de motivarlos a ser jóvenes independientes o personas independientes.

---

1 Gerente General Santa María Service.

Quiero empezar comentando que en mi familia –quizás eso puede ayudar a muchos padres de familia que están aquí presentes– mi padre jamás hizo diferencia alguna entre los roles que podían haber dentro de la familia, separándolos en masculinos o femeninos. Siempre nos impulsó para que las tres hijas mujeres pudiéramos desenvolvernos perfectamente en nuestro hogar, contribuir en el desarrollo de éste o estudiar, sin ningún problema y sin ninguna limitación.

Tuve la suerte de ver la construcción de mi casa desde un inicio. Mi padre, al lado nuestro, nos explicaba: «así se construye una casa, los cimientos de una casa deben ser éstos, las bases, las zapatas, los estribos; las columnas van allí; las vigas van acá; debe utilizarse tal cantidad de mezcla», y demás pormenores. Salimos muy instruidas respecto de todo eso. Como muchas familias de ahora, en que ambos padres de familia trabajan, también nos motivó nuestra madre. Ella era comerciante al igual que mi padre.

Estudié en un colegio religioso guiado por una congregación de madres dominicas: El colegio Santa Rosa de Lima de Villa El Salvador. Aquí vi el mejor ejemplo de ser mujer y, a la vez, ser emprendedora. Son dos mujeres las que actualmente guían este colegio. Las veía dirigir la construcción del colegio, viajar al exterior a capacitarse y, después, regresar a brindar los conocimientos que habían adquirido en el extranjero a las mujeres que estudiábamos en el colegio. Inclusive las veía diseñar y dirigir a los padres de familia: «por aquí tienen que hacer las líneas de construcción, por aquí tienen que pasar los tubos para la gasfitería.»

Cuando los padres de familia hacían mal las cosas, ellas cogían la lampa, comenzaban a lampear y les mostraban cómo tenían que

hacerlo. Todo esto delante de nosotras las alumnas. También los capacitaban y les advertían: «acá al colegio no vienen a dejar a las alumnas y olvidarse de ellas, sino que se hacen responsables de sus hijos.» Esto es parte del ejemplo que uno puede recibir en el colegio. Bien dice la frase: «más vale una acción, un ejemplo, que mil palabras.»

Posteriormente, estando en quinto año de secundaria, con el deseo de comprarme una movilidad estudié mecánica automotriz, reparación de vehículos motorizados, en las Escuelas Gamor, en el centro de Lima. Terminado el colegio, trabajé un año en una factoría y me especialicé en suspensión, dirección y frenos del automóvil. Todo por el afán de aprender. Esto va para los jóvenes que muchas veces dicen que no es su vocación, que esto no le nace. Sin embargo les digo que el ser humano es un ser muy versátil que puede aprender muchas cosas. No necesariamente tiene que nacer de lo profundo de su corazón el deseo de estudiar algo. Al contrario: si más sabes eres más útil y si menos sabes eres más inútil. También va para las mujeres, que a veces confunden la delicadeza con la inutilidad.

Terminando de trabajar en la factoría, y en un convenio con CARE Perú y Fe y Alegría, estudié estructuras metálicas. Como en mi casa faltaban puertas y ventanas, mi papá nos dijo: «están enseñando a fabricar puertas y ventanas, aquí la casa necesita. ¿les gustaría aprender?.» Como nosotros pensamos que no hay cosas imposibles, dijimos: «¿por qué no?.» Mi padre nos inscribió solamente, nunca nos impuso nada. Pues bien, empezamos a estudiar estructuras metálicas. Aprendí la fabricación de puertas y ventanas, y me gustó, especialmente la soldadura, porque era buena en eso. Podía ser muy buena con una soldadora y lo hacía mejor que muchos de los jóvenes que estaban estudiando conmigo. Posteriormente también estudié inglés en el ICPNA.

En ese afán familiar de querer surgir, mi madre, siempre pendiente de dónde había capacitaciones, siempre pendiente dónde sus hijos podían estudiar, se enteró de que había un curso de formación de negocios. Entonces asistí a una conferencia como ésta, y escuché al director de la empresa Infamil, donde se promovía la empresa familiar. Nos explicaba cómo las personas de provincias vienen a la capital, Lima, y progresan porque tienen necesidad de trabajar, de salir adelante, ellos y sus hijos. Y cómo las personas de la costa, por la poca necesidad, tienen un espíritu un poco más ligero, no se esfuerzan tanto para lograr las cosas. Nos decía: «ustedes tienen que hacer empresa y hacer empresa en familia es muy conveniente. Si haces una empresa en tu casa, te ahorras el local, los padres no te van a decir cuánto me pagas para ayudarte; al contrario, ellos ponen el brazo para ayudar a sus hijos.» Habían muchas ventajas. Cuando escuché a este señor, me encantó la idea. Pensé: «¡caramba!, ¡ser uno su propio jefe, ser el empresario, generar trabajo para los demás!.»

Lo importante de los que quieran hacer empresa es que realmente tengan el espíritu empresarial, que consiste en visualizar siempre la generación de su propio empleo y la generación de trabajo para los demás. Puede suceder que ustedes quieran formar empresa: tienen la idea de formar un negocio puesto que no hay trabajo, o contar con una ayuda, ya que en el trabajo les pagan muy poco. Ahora bien, resulta que si encuentran un trabajo donde les paguen el doble, o el triple, de lo que ganan ahora, dejan el negocio, abandonan la empresa y se dedican a trabajar en el empleo porque les pagan muy bien. Eso no es tener espíritu empresarial. Otro caso: si están desempleados, piensan hacer un negocio porque no hay trabajo, pero inmediatamente que les tocan la puerta y les ofrecen un buen empleo, con un excelente sueldo, dejan el proyecto

empresarial y prefieren el empleo. Eso tampoco es tener espíritu empresarial. El espíritu empresarial está en conservar siempre la meta de hacer empresa sin importar que puedan venir, de repente, muy buenas ofertas de empleo en el camino.

Estudié soldadura en el SENATI. En el curso matinal nos enseñaron la soldadura convencional. Pero, además, tomé un curso de soldaduras especiales por las noches para todos los procesos de soldadura de aviones y barcos, que son procesos por soldadura mig, mag y tig. Finalizados los estudios de soldadura en el SENATI, postulé al SEMAN FAP, donde empecé a trabajar en el área de aeronaves.

Actualmente, tengo la una empresa con la que cubrimos eventos. Se puede pensar que no es una empresa. Eso es lo que el común las personas piensan. Se piensa que empresa es solamente Coca Cola, Inca Kola, Wong, Backus & Johnston, u otras corporaciones grandes como o la IBM, etc. Se cree que ser empresario es eso: estar con corbata, con saco, en una oficina con aire acondicionado, de repente con un buen auto. Es decir o tienes una gran empresa o de lo contrario tú no eres empresario. Se subestiman las iniciativas más pequeñas. Muchas veces cuando las personas ven a boticarios, ferreteros o tenderos, dicen: «ese no es un empresario es un simple negociante. Está en eso porque no tiene otra cosa en dónde trabajar. Imposible llamarle empresario.» Sin embargo es todo lo contrario. La génesis de todas las empresas grandes que actualmente conocemos, ha sido la microempresa. El más claro ejemplo es Wong, una empresa peruana que es bueno que siempre se ponga como modelo.

Y así, capacitada en soldadura, inicié mi negocio en la casa. En el primer piso de mi casa, saqué una pequeña máquina de soldar y

empecé a soldar. Empecé con cochecitos de juguete que tenía una vecina. Me los dio para que soldara, porque le dije que sabía soldar. Era realmente algo muy simple: Me veían soldando un cochecito con una pequeña máquina fuera de mi casa. Las personas me aprobaban: «¡muy bien señorita, perfecto, usted suelda fantástico!.» Hasta que las madres de mi colegio me dieron la primera oportunidad para fabricar todas las ventanas del colegio. Nos dieron esa oportunidad. Creyeron que nosotros sí podríamos hacer un trabajo grande, y así fue como empezamos. Los pedidos aumentaban cada vez más y, con mucha responsabilidad, siempre cumplimos a tiempo con los trabajos.

Les digo a las mujeres que están aquí: Ser ser mujer fue una pieza fundamental, la clave del éxito de mi empresa. Porque cuando iban a hacer un contrato, las personas tenían confianza, sabían que podían hacerlo. Por ser mujer había ya una predisposición a hacer el contrato conmigo. Resulta muy difícil creer que una mujer pueda estafar a una persona o que pueda agarrar un dinero e irse, o que te vaya a hacer un mal trabajo. Todo lo contrario: piensan que la mujer es responsable. Además piensan que las mujeres son mucho más delicadas, mucho más detallistas y van a hacer un buen trabajo. A veces no querían que ni les diera un recibo de pago, decían: «usted puede hacerlo señorita, yo confío en usted.» Entonces empezamos a trabajar con esa imagen de responsabilidad.

Inicialmente era yo quien, poco a poco, cortaba el fierro, soldaba, enderezaba, pintaba, con un mameluco en cuero. Sin embargo, hubo tantos pedidos, que tuvimos la necesidad de contratar a personal. A veces para cortar, a veces para soldar y otras para que cortaran y soldaran. A veces nos fallaban los instaladores y, personalmente, tuvimos que aprender a picar pared,

para hacer la instalación de las puertas y las ventanas y no quedar mal. Así fue el inicio de mi empresa. Me da gusto porque, gracias a esa práctica, he acumulado mucha experiencia y puedo saber todo acerca de empresa.

Actualmente mi empresa se dedica a cubrir todo tipo de eventos: matrimonios, bautizos, alquila pistas de baile, pasarelas tenemos estrados, etc. Para la construcción alquila estructuras metálicas, andamios, andamios colgantes para llegar a altura, andamios eléctricos, rodantes y todo tipo de herramientas.

Cuando uno tiene que dar más, a medida que la empresa crece, la empresa exige que te capacites. Pasa con muchos jóvenes empresarios que piensan que con dinero en el bolsillo están económicamente muy bien, son solventes, son independientes y no hay ningún problema: «Estoy bien, de repente mejor que otros jóvenes de mi edad, es suficiente, ahí me quedo.» Sin embargo, cuando uno piensa, realmente, en hacer empresa ya no se queda, simplemente, en una micro empresa. Necesita seguir capacitándose para hacer progresar su empresa. Por este motivo estudio Administración de Empresas en San Ignacio de Loyola, y participo en el Colectivo Integral de Desarrollo - CID.

Si uno tiene una meta, siempre va a elegir las cosas que lo lleven a esa meta. Si uno tiene mentalidad empresarial, elige las oportunidades y está pendiente dónde puede capacitarse, qué medio puede emplear para llegar a la meta. Si se quiere ser profesor o ser profesora, se tiene que ir al centro donde enseñen pedagogía. Cuando uno tiene una meta, debe seleccionar las oportunidades que lo lleven a esa meta y no a ningún otro lugar. Sucede muchas veces que tienes una meta y se presenta una gran oportunidad en

otro sitio. La coges, sencillamente, porque es una gran oportunidad, y eso no basta. Tienes que saber que a lo largo de nuestra vida vas a tener muchas oportunidades, y muy buenas. Es importante saber elegir cuáles nos llevarán a lo que nosotros queremos. Es así como la municipalidad del distrito ve el Colectivo Integral de Desarrollo - Haz Realidad tu Negocio. Gran concurso nacional en el que puedes lanzar tu negocio.

Para que mis ojos vean, constantemente, en dónde voy a estar elijo una meta, una orientación. Es así que ingreso al Colectivo Integral de Desarrollo e ingreso, también, a la Cámara Junior de Lima. Ésta es la más grande institución de jóvenes líderes, donde te capacitan para que puedas realizar proyectos y puedas llevarlos a cabo. Estudio actualmente Administración de Empresas en el Centro de Desarrollo Gerencial de la Universidad del Pacífico. También pude ganar una beca en Dirección Gubernamental en España: estuve en Madrid llevando este curso.

Mi empresa está en pleno crecimiento. Cada vez es más conocida. Ya no es necesario, aunque sí lo sigo haciendo, ir donde están los clientes, sino que los clientes acuden a la empresa. Es muy importante, como empresario, tener el reconocimiento de las instituciones. Una de las razones es tener deberes como hija: generar empleo, ya no ser un empleado más. Después llega el reconocimiento social. Por ejemplo, muchos de los que estamos aquí presentes, somos invitados para poder contar nuestra experiencia empresarial.

En Villa El Salvador hay una gran cultura empresarial: se promueve la generación de micro empresas. Es así como se premia al Empresario del Año y al Joven Empresario del Año. Los requisitos

son: que el joven tenga menos de 25 años; que el negocio sea propio, y no de algún familiar o del esposo o esposa; y que el negocio sea exitoso. Obtuve este premio en el 2001: lo digo con mucha alegría y con mucho orgullo ya que, por primera vez, en Villa El Salvador, una mujer pudo ganar el Premio al Joven Empresario del Año.

También fui premiada en el año 2002. Se premiaron a las seis mujeres más destacadas dentro del distrito, por aportar al desarrollo económico y productivo del distrito. Fui premiada junto con una mujer comisaría, que es una mujer que está a cargo de toda una comisaría; de otra mujer que ganó un premio en México por su empresa, y dos empresarias más.

Hacer empresa, es también decirles todas las dificultades que implica su desarrollo. Es muy difícil hacer empresa en el Perú. Muchos de los esfuerzos que uno hace, no son acompañados con esfuerzos equivalentes de parte del Estado. Inicialmente, la relación con los bancos fue muy difícil. Fabricar cada cuerpo de andamio cuesta 280 soles. En Villa El Salvador tenía todo un mercado por aprovechar, porque no habían andamios. No necesitaba de los Bancos. Sin embargo, cuando me acerqué ellos me dijeron que no me podían prestar ya que el alquiler en la industria era un área muy golpeada. Actualmente se sabe que los bancos prestan a muy altos intereses y que las reglas de juego favorecen mucho a los acreedores, más que a los empresarios.

Al inicio hay bajos ingresos. Lo que sucede es que cuando uno forma empresa, quiere las cosas inmediatamente. Los dos primeros años de la empresa, comúnmente, son de inversión. Uno invierte y dice: «pero ¿en qué momento voy a ver los frutos?.» En mi caso

fueron dos años muy difíciles, estaba invirtiendo constantemente, y no sabía en qué momento podría surgir. Y es que la empresa cumple diferentes etapas: si nos embarcamos en una empresa y queremos obtener los frutos al año siguiente, o a los dos años, estamos totalmente equivocados. En los dos primeros años, se está invirtiendo. En los próximos dos años, con el dinero que ganamos, quizá tengamos que cubrir los gastos que genera la propia empresa: gastos de agua, gastos de luz, de teléfono, etc. Es en los años posteriores cuando recién vemos los frutos. Por eso la desesperación de muchas personas que inician empresa: piensan que estarían ganando más si estuvieran empleadas para otras personas y, al poco tiempo, empiezan a cerrar sus empresas.

Según algunos estudios hay algo que es fundamental, y que existe en la mayoría de las personas emprendedoras: postergan la gratificación pero sin renunciar a ella. Esto es muy importante, los grandes o pequeños sacrificios que hacemos, pensando en los futuros rendimientos. ¿Por qué invertir en capital muerto como muebles, automóviles? Eso es lo que mata a la empresa en el Perú. Los empresarios piensan: «bueno, ya soy empresario, tengo que tener un automóvil, una casa muy bonita, tengo que andar bien vestido, tengo que estar bien.» Así se gasta en la superficialidad, en la vanidad de mostrar a los demás las cosas que se tienen. ¡Lejos de reinvertir en la empresa se comen el capital!.. Eso es una tara en nuestro país: Nos comemos el capital de la empresa.

Tuve la oportunidad de cubrir todo un evento. Una señora me dice que va a celebrarle los 15 años a su hija. Un ejemplo común y sencillo. Me pidió: «señorita por favor, yo quiero que las mesas estén cubiertas con la mejor tela, porque quiero darle el mejor quince a mi hija. Es hija de un empresario. Quiero que mi hija baje

por las escaleras, que esto, que aquello, que las mesas deben ser de lo mejor, luces por aquí, decoraciones por allá.» Yo estaba feliz, porque iba a cobrar más. Después el papá muy amargamente me contó: «señorita, si usted supiera, si no fuera por mi esposa, dónde estuviera yo; no tendría un camión como tengo ahora sino dos o tres. He querido construir en Lince. Quería hacer una casa allí muy bonita, pero ahora con estos 'quince' ha despilfarrado un montón de dinero y yo soy el que tengo que pagar» –se quejaba.

No sólo era ella la que estaba aparentando, sino también estaba llevando por ese camino a su hija: aparentar algo que no era. Si nosotros queremos empezar algo, debemos basarnos en quiénes somos, qué cosa tenemos, y no falsear. ¿Quién soy?: pues yo soy tal persona. ¿Dónde vivo?: vivo acá, ¿Qué voy a hacer para más adelante?: esto y esto. No pretendamos ser alguien que no somos o tener algo que no tenemos. Si partimos de una mentira estamos mal. Tenemos que iniciarnos desde la base, desde nuestra realidad, y empezar a trabajar sobre eso.

Tuve la oportunidad de capacitar a 5000 mujeres en el Callao, para que hicieran empresa. Me preguntaban: «señorita, ¿hacer tamales será hacer empresa?» –Sí. «Pero yo quiero empezar haciendo mermeladas, vender mermeladas, ¿será hacer empresa?.» ¡Sí!, ¡eso también es hacer empresa!.

¿Cuáles serían las claves del éxito?

Fijación de metas. Primero tener bien claro qué queremos hacer. Si no tenemos eso en claro y estamos en duda (¿será o no será?) no llegaremos a ninguna parte. Realmente debemos tener esa certeza: qué es lo que nosotros queremos hacer.

Visión del mercado. La iniciación en el alquiler de andamios, no fue una iluminación, ni fue que dije: «voy a entrar al alquiler de andamios, voy a fabricar andamios para alquiler, porque me parece, porque creo que es así.» Hay muchos jóvenes que estudian en la universidad y he tenido oportunidad de dar cursos a los jóvenes de Administración de Empresas de la Universidad Católica, y muchos de ellos están en la teoría, están en las nubes todavía, te dan mucha teoría por ejemplo: cartera de clientes, empowerment, estudio de mercados y una infinidad de términos que comunican que el hacer empresa es terrible, es muy difícil. Sin embargo, para el alquiler de andamios yo les daba el ejemplo de una visión de mercado: «jóvenes, yo empecé con una carpintería metálica, y estando ya en el mercado, me di cuenta de la necesidad de alquilar andamios, de fabricar tornos y vi cuál era más rentable y cuál no, y entonces elegí eso.»

En una conversación una joven me dijo: «claro, lo que pasa es que nos confundimos mucho, quiere uno empezar con un gran capital, empezar con una oficina, porque si no hay oficina entonces no hay empresa, quiere tener trabajadores diciéndoles que sí.» La gente se imagina que eso es hacer empresa, traer trabajadores y dar órdenes: «tú te pones acá, tú me vas a hacer esto, tú me vas a hacer aquello. Ya soy empresario.» O bien tener un gran cartel, e irse de frente a lo que viene después. Quiere darse un salto tremendo y empezar por arriba, en vez de empezar por abajo. Colocarle el nombre a la empresa, ponerle mamelucos todos los trabajadores, de frente aparecer en las páginas amarillas o aparecer en los diarios. Se debe trabajar desde abajo y desde una base sólida; lo demás, viene por su propio peso.

Capacitación. La capacitación es básica para la formación de la pequeña empresa. El conocimiento previo. Si ustedes van a iniciar

una pequeña empresa, van a hacer confecciones o trabajos manuales la pregunta es: ¿Sé acerca de esto? ¿Conozco algo acerca del tema?. Se sabe que en todas las empresas grandes, pequeñas o medianas, que existen los emprendedores se iniciaron con alguna experiencia previa. Si ustedes están trabajando en un centro de marketing, de publicidad, de empresas, ya tienen una experiencia previa de un año, de dos años quizás: saben cómo se maneja esta empresa, cómo se hacen los contactos, qué es lo que se debe hacer. Con esta experiencia previa ustedes se lanzan a hacer su propia empresa.

Ética profesional. En el camino van a haber muchas tentaciones, y allí se van a poner a prueba los valores cuando uno quiere hacer empresa. Yo también alquilo para la construcción. Un palestino en Lurín, estaba fabricando tanques para almacenar el combustible, gasolina y todo lo que quiera almacenar allí. Pues bien, vino una persona a mi empresa y me dijo: «señorita, quiero algo de cuatro cuartos de andamios, ¿cuánto cobra usted'.» Tres soles cada cuarto. Me pasó el dato: «Señorita, cóbrele cuatro soles a ese palestino, porque ese árabe tiene un montón de dinero.» Yo me pregunto: ¿Por qué cobrar en función de si la gente tiene o no tiene dinero? Se debe cobrar lo que es. Esa es la ética profesional. Posteriormente, como se veía que los precios eran muy buenos, el palestino hizo los contratos conmigo y construyó casi toda su empresa en base a mi oferta. Constancia y perseverancia, confianza en uno mismo, optimismo.

Ventajas de ser empresario. Satisfacción personal, independencia de decisión, trabajas en lo que te gusta, obtienes seguridad económica, eres tu propio jefe, puedes generar empleo, no estás sujeto a horarios rígidos –aunque a veces esto varía– reconocimiento social. Sobre todo: cuanto más trabajes más vas a ganar.

Veo el futuro de mi empresa en la mayor inversión, en la complementación de sus servicios, en la creación de nuevos puntos de venta, la generación de más empleo juvenil y la capacidad de cubrir grandes eventos.

Actualmente en el Perú, aproximadamente el 96% son micro empresas. Muchos piensan que el trabajo lo dan las grandes empresas. Muy por el contrario: el 99% lo generan las microempresas y la pequeña empresa, y sólo el 0.2% las grandes empresas. Es algo que nosotros deberíamos tomar muy en cuenta para conocer la realidad económica: quiere decir que nosotros, los micro y pequeños empresarios, sostenemos económicamente al país.

¿Por qué hacer empresa?. Es la forma más eficaz –y eso es para todos los países– la forma más eficaz de reducir la pobreza. En Estados Unidos la mayor cantidad de empresas son microempresas que tienen en promedio seis personas. En Japón el promedio son de siete personas por empresa, y en Italia, que es uno de los países con más emprendedores, cada micro empresa está conformada por cinco trabajadores. En el Perú, aproximadamente seis de cada diez peruanos están en la pobreza, y de ellos, dos están en la extrema pobreza. Necesitamos generar empleo y empleo bueno, con buenos salarios.

¿Por qué generar empleo en los jóvenes?. Porque existe más desempleo en los jóvenes en comparación con las personas adultas. El 65% de los trabajadores, la gran mayoría de los trabajadores de las diferentes empresas, tienen sueldos muy bajos, sueldos de pobreza.

Cuando uno genera empresa en un lugar, en un distrito, normalmente se pregunta: «¿Por qué es que hago empresa en mi distrito?.» La respuesta es: «porque siento que allí me puedo desarrollar y mi distrito me ofrece oportunidades de desarrollo.» Así me quedo en mi distrito, invierto en mi país y no en otro lugar.

Espero haber descrito cómo inicié mi empresa y de una forma muy sencilla haberlos motivado a hacer empresa. Les digo que es una gran experiencia. Más que eso, el hacer empresa es una forma de vida. Su propia gente puede generar empleo. Sobre todo que uno no tiene que ajustarse a un salario, sino todo lo contrario: uno puede tener solvencia económica, y esta solvencia económica puede ser creciente. El país Perú necesita mucho de jóvenes empresarios y gente emprendedora, que pueda hacer surgir a su país.

Gracias.

EN CARCOCHITA HACIA EL ÉXITO

«Inicialmente habíamos decidido no vender tacos, porque no sabíamos la preparación. Hasta que un día nos convencimos que teníamos que preparar los famosos tacos porque el público así lo pedía.»

«Compramos nueve productos, sin salsas, para poder ver cuál era su relleno, qué ingredientes tenían y cuál era su sabor. Mi esposa es una mujer que le gusta mucho la cocina, y gracias a su habilidad, pudimos dar con la receta y hasta mejorarla. Ella logró sacar una mejor tortilla, un frijol más deliciosamente aderezado, es decir, un taco acriollado al estilo Mi Carcochita»

Hugo Gabino Ayala Obregón[1] – Cadena de restaurantes Mi Carcochita

Salí de mi pueblo Nazca a los 16 años, como lo hacen muchos provincianos, hacia la ciudad de Lima, en busca de un futuro mejor. Llegué al distrito de Lince, donde ejercí muchos oficios, como por ejemplo: canillita, lustrador de zapatos, bodeguero, incluso, empleado doméstico. Luego trabajé aproximadamente dos años en una imprenta.

Un día me encontré con mi hermano mayor que trabajaba como maître en el restaurante El Mesón La Ronda, en la Plaza de Acho. Él me llevó a trabajar como lavador de platos sin que supiera nada del giro de restaurante. Con los días pasé a ser ayudante de cocina. Trataba de hacer mejor mi trabajo: les ayudaba a los mozos a recoger los platos de las mesas, era un tipo muy colaborador. Les agradó mi trabajo y, en los días siguientes, me dieron una buena propina: me ascendieron a mozo.

1 Gerente General de Mi Carcochita S.R.L.

Años después, cuando tenía 24, conocí a María, mi esposa. Mientras tanto, seguía trabajando como mozo, ahora en San Isidro, y luego en otros distritos de Lima. Este trabajo sólo me permitía cubrir las necesidades esenciales de mi hogar, ya tenía tres niñas y estaba en camino de tener la cuarta. Las necesidades eran mayores, así que decidí trabajar independientemente. Mi cuñado me sugirió la venta ambulatoria de helados, así que decidí hacerlo. Empecé por las galerías del Mercado Central. Muchas veces daba los helados a crédito, y cuando iba a cobrar ya no encontraba a la gente.

Pero eso no me detenía, muy por el contrario, eso me daba fuerzas para seguir adelante. Paralelamente había puesto una bodeguita para poder subsistir. Como la venta de helados por ese lugar no era buena, decidí buscar otras alternativas. Añoraba volver al distrito que me acogió cuando llegué de mi pueblo. Sentía en mi corazón que ese era el lugar para salir adelante. Gracias a Dios así fue. Busqué un lugar para poner una máquina para vender mis helados y empecé la venta un 27 de Noviembre de 1984.

Estábamos preocupados porque ya se avecinaba el invierno. Con mi esposa y mis hijas pensábamos qué íbamos a hacer. En el lugar había un kiosco ambulante, que mi esposa y yo mirábamos desde que llegamos. Es así que un día mi hija, que no está presente, me dijo: «Papá, se vende el kiosco.» No contábamos con dinero para poder adquirirlo. Sin embargo esperé un día que llegara el dueño del kiosco, hasta que lo vi como a las 6 de la tarde, y decidí abordarlo: «Señor buenas tardes.» –Me miró y me reconoció: «¡Ah! ¿usted es el de los helados, no?.» «Sí señor» –respondí. «Ahorita voy» –me dijo. No demoró ni dos minutos, creo que ya se imaginaba para qué fui. «¿Lo quiere comprar? Se lo vendo» –me propuso. «Señor disculpe, con todo respeto, es un atrevimiento que me estoy

tomando, no sé, quería saber a cómo lo vendería.» Me propuso que lo conversáramos y me citó para su casa, que estaba a dos cuadras. No acudí de inmediato sino que después de dos días acompañado de mi esposa. Nos recibió la señora, y me dijo: «Señor tenga la llave.» «Pero ¿no me va a decir el precio?.»- pregunté- «Póngale diez mil soles.»-respondió- le advertí: «Señora, no tengo esos diez mil soles.» «Después me paga, Señor.» Decliné la oferta: «No señora, vengo otro día.»

Entonces fui donde una señora que era prestamista, y me prestó tres mil soles de esa época, antes de los Intis. Con el dinero en la mano volví a hablar con la señora y le planteé: «Señora, le doy a cuenta tres mil soles.» La señora me entregó la llave y quedamos en la deuda de siete mil soles. Recibida la llave empezamos a trabajar. Paralelamente seguíamos con los helados; como este negocio era rentable, pusimos máquinas en diferentes distritos. En esos lugares trabajaban nuestras tres hijas y dos sobrinas, que también se integraron a la familia siendo niñas.

Abríamos muy temprano por la mañana. Vendíamos desayunos, menús a la hora del almuerzo y por la tarde decidimos vender sólo sandwichs y salchipapas. Teníamos un competidor que tenía muchos años en la zona. Se trataba también de un kiosco, pero preparaba salchipapas, sandwichs y, además, tacos mexicanos. Inicialmente habíamos decidido no vender tacos, porque no sabíamos la preparación. Hasta que un día nos convencimos que teníamos que preparar los famosos tacos porque el público así lo pedía. Mi esposa estaba decidida a sacar esa receta.

Un día fuimos a un kiosco que estaba ubicado en Salaverry con Seis de Agosto. Compramos nueve productos, sin salsas, para poder

ver cuál era su relleno, qué ingredientes tenían y cuál era su sabor. Mi esposa es una mujer que le gusta mucho la cocina, y gracias a su habilidad, pudimos dar con la receta y hasta mejorarla. Ella logró sacar una mejor tortilla, un frijol más deliciosamente aderezado, es decir, un taco acriollado al estilo Mi Carcochita, con las salsas preparadas como en la casa, es decir, salsas caseras no comerciales. Así empezamos a hacernos conocidos, porque nuestros productos, desde el inicio, eran de primera calidad.

Nuestro kiosco tenía el nombre de Aruba colocado por el anterior dueño. No era un nombre que le hubiéramos puesto nosotros. El público nos decía que debíamos ponerle un nombre. ¿Qué nombre le ponemos? nos preguntamos mi esposa y yo. Consultábamos a los amigos. Hasta que un día mandé hacer un letrero. Le expliqué al técnico que quería un nombre relacionado con autos viejos. Como el kiosquito tiene un chasis y un remolque habíamos visto una relación. El técnico me propuso: «Señor ¿qué le parece si le ponemos Mi Carcochita?.» «Yo creo que sí» –le respondí. Se nos ocurrió ver una enciclopedia: había carros de la época de Al Capone, carcochitas. Así elegí el modelo que se ve en el logo de Mi Carcochita.

Mi esposa y yo trabajamos varios años en este kiosco. Nos amanecíamos trabajando. Luego tomamos el servicio de dos personas más, porque fue aumentando el público y poco a poco fueron incrementándose las ventas. El principio fue duro pero gracias a Dios lo logramos.

El año 92, cuando todo iba bien, viene el golpe del Señor Fujimori. Se implantó el toque de queda y se prohibió el tránsito de vehículos y personas. Pero igual seguimos trabajando. Los

tanques pasaban y nunca nos dijeron nada, pero como había taxistas que tenían salvoconducto, nunca nos faltaban clientes. No podía cerrar por el toque de queda. Hubiera tenido nuevamente que buscar trabajo. No cerramos. Nosotros nunca claudicamos, siempre hicimos frente a cualquier circunstancia, por mas difícil que se presentara, siempre perseveramos.

Un cliente que recuerdo mucho nos motivó a expandirnos a un local. Era un cliente importante que venía con su hijo. «¿Por qué no te vas a San Borja?, pon un negocio allá» –me aconsejó. Eso me animó. La mayoría de clientes venía de La Molina, de San Borja, San Luis o Surco. Busqué un lugar en San Borja, alrededor de lo que ahora es Plaza Vea, y pedí permiso para poner otro kiosco. Pero el Concejo de San Borja nunca me dio pase. Entonces empecé a buscar un local apropiado para el rubro de restaurante. Este es, actualmente, el local que queda en la Av. Aviación N° 2739. Este fue nuestro primer restaurante que actualmente funciona las 24 horas.

Estamos constantemente mejorando la infraestructura de nuestros restaurantes: Tenemos cocinas modernas, mesas de trabajo, repisas de platos, lavaderos, campanas extractoras, planchas, verduleras y cámaras frigoríficas de acero inoxidable. También contamos con máquinas cafeteras italianas –antes sólo contábamos con termos para los cafés y demás bebidas calientes. Todo esto lo hacemos con el único fin de dar un buen servicio al cliente. Nuestra meta es dar el mejor servicio al cliente.

Debido a la afluencia del público en el kiosco, decidimos abrir un local cerca para que las personas que venían con sus familias pudieran sentarse cómodamente a disfrutar de sus alimentos.

Alquilamos un local frente al kiosco en Julio C. Tello N° 898 - Lince. El éxito de Mi Carcochita se debe a que mi esposa, y yo, siempre nos hemos preocupado en comprar mercadería de primera calidad, como los embutidos, queso, pescados, carne, frutas, etc.

También decidimos expandirnos a la Av. La Marina. Trabajamos cerca de tres años, pero tuvimos que cerrar debido a que fuimos víctimas de dos asaltos en un mes. La situación se tornaba peligrosa: habían agredido a nuestros trabajadores y teníamos el temor de que volvieran. Buscamos un local en la misma avenida, pero más grande y seguro. Nos fuimos a la cuadra 16 de la Av. La Marina. Actualmente este local tiene tres años trabajando. Allí no me permitieron poner un letrero tipo bandera, porque así lo ha determinado la autoridad municipal. Pero sucede algo que me hizo recordar que en el Perú todo se mueve según las influencias que tengas: luego que a mí me negaron que pusiera mi banderola, viene Norky´s y logra poner este tipo de letrero. Siempre en el camino nos hemos chocado con autoridades que nos han puesto trabas pero, con toda esa adversidad, seguimos adelante.

Luego del asalto al local de San Miguel sucedió lo mismo en el local de San Borja. Así que nos vimos en la necesidad de contratar personal policial, para la seguridad de los clientes y trabajadores. Contratamos ocho policías para los cuatro locales. En esta nueva situación tuvimos que readecuar el presupuesto para poder cubrir el pago de los efectivos policiales.

En el mes de abril del año 2001, inauguramos el local de Risso N° 155 –en Lince. Este local consta de dos pisos: el primer piso es para la atención al público según lo que gusten servirse; el segundo piso –con capacidad para 200 personas- está destinado a

recepciones, matrimonios, quince años, bautizos, fiestas de promoción; también funciona como karaoke. Me gustaría que algún día nos visiten y puedan conocer esta pequeña empresa que con mucho esfuerzo hemos forjado mi familia y yo. Uno de los puntos más importantes para lograr el triunfo, es que se mantenga la unidad familiar, el esposo como cabeza del hogar y la ayuda idónea, que Dios nos ha dado, que es nuestra esposa.

En la actualidad, contamos con cerca de 100 personas trabajando para la empresa. En el área de producción preparamos la materia prima; es decir: las tortillas, mayonesa y demás salsas, el horneado de los lechones, los pavos, el porcionamiento de las diferentes carnes –llámense pescados, mariscos, pollo, carne de res, embutidos. Estos productos se usan para la elaboración de los diferentes platos que ofrece nuestra cadena de restaurantes Mi Carcochita. De esta área de producción, toda la mercadería es distribuida hacia los diferentes puntos –según se requiera, en cada restaurante. Para ello tenemos una unidad de transporte, que se encarga de hacer la distribución con sus respectivas guías de pedidos.

En la oficina de la Gerencia, es donde veo la administración general de la empresa. También es allí donde recibo a mis proveedores: siempre es provechoso mantener buenas relaciones con ellos. Alrededor de la gerencia tenemos dos oficinas más, donde trabajan las supervisoras de ventas y la auxiliar de contabilidad. En el primer piso tenemos la salita de recepción, donde siempre estará la recepcionista, para atender la visita de los proveedores, vendedores y cobradores.

Esta es la historia que quería compartirles esta tarde, la historia de una empresa que se formó y creció sobre la base del trabajo, la

constancia, la austeridad y determinación. De este modo hemos logrado los objetivos trazados. Siempre que he iniciado un negocio, me he arriesgado. Les doy un ejemplo: cuando tenía que invertir $60,000 ó $70,000 dólares, y sólo tenía en mis manos $20,000 dólares, lo podía hacer, gracias a que los proveedores me abastecían de mercadería a crédito y así podía mover el dinero. Este crédito lo tenía porque me había ganado la confianza de mis proveedores, a través del cumplimiento de mis pagos. Al proveedor de papas, por ejemplo, no le compraba veinte kilos de papas, sino cuatro toneladas de papas para la semana. Tengo que agradecer la paciencia de mis proveedores que en todo momento me han apoyado.

Ahora sólo me resta decirles que mi sueño se ha cristalizado, la empresa ha crecido gracias a la preferencia del público, por eso nuestro lema es:

«Su elección es nuestra mejor satisfacción»

Muchas Gracias.

SI GANAS EL ÉXITO, DISFRÚTALO, SI TE TOCA PERDER, AFRÓNTALO

«Siempre he tenido la estrategia de no ofrecer jamás los mismos diseños a dos o tres distribuidores: Creaba un modelo para cada distribuidor. De esta manera cada uno vendía sus modelos exclusivos.»

«Todos tenemos la capacidad de ser alguien en la vida. Todos tenemos dentro de nuestro cerebro mucho que dar. Desgraciadamente pocos desarrollamos nuestro potencial: o bien no nos interesa desarrollar nuestro futuro, o simplemente nos da pereza empezar a pensar.»

Encarnación Maldonado Luyo[1] – Muebles Maldonado

Mi historia de superación comienza hace muchos años atrás. Soy un provinciano, como muchos de los presentes. Llegué de mi pueblo natal San Juan de Zúñiga, Cañete, a los 16 años de edad. Deseaba buscar una nueva aventura, encontrar mejores horizontes para forjarme un futuro. Siempre oía comentar mucho sobre la capital pero no la conocía. Entonces le pedí a mi padre que me llevara para visitarla. Yo no tenía la intención de quedarme en Lima.

Me acuerdo que un 8 de diciembre, mi padre dispuso: «vámonos a Lima.» Me alisté con la algarabía propia de un muchacho contento. Pero sucedió algo que recuerdo mucho. Media hora antes de partir, teníamos que abordar el ómnibus a Lima y mi padre me dio la noticia que ya tenía trabajo estable para mí: lo había encontrado por intermedio de mis familiares. En ese mismo momento, desistí

1 Empresario del Parque Industrial de Villa El Salvador

de viajar. No era lo planeado: No iba a ir para quedarme en Lima. Para evitar mi viaje, huí de la casa y me escondí en el campo, bajo un plantón de higos en una cueva –en la que jugaba cuando era niño. Mis padres me buscaron por todos lados hasta que les preguntaron a mis amigos. Ellos sabían donde yo paraba: «seguro que está en la planta de higo» –dijeron. Así fue como me encontraron.

Mis padres me hablaron, me dijeron muchas cosas. Éramos de una condición muy humilde, pasábamos muchas necesidades y buscaban una oportunidad para mí. Me convencieron a medias y, a regañadientes, tomé el bus para Lima. Deprimido y triste, deseaba que el bus se malograse, chocase o se volteara, con tal de no llegar a Lima. No pasó nada. En el transcurso del camino de San Vicente de Cañete a Lima, comencé a analizar todas las palabras que mis padres me expusieron. Llegamos hasta la Panamericana Sur y, resignado a quedarme en la capital, pensé: «Bueno, ya no hay otra cosa que hacer, simplemente Dios sabe por qué estoy por acá.»

En Lima comencé a trabajar en la Avenida Luna Pizarro en La Victoria. Para mí fue muy traumático, porque estaba acostumbrado a sentarme en una mesa, por lo menos media hora, y comer con mis padres. Aquí en Lima era diferente, había que ganarle tiempo al tiempo, porque si no, el tiempo nos comía. El señor que me dio el trabajo me daba desayuno que para mi sorpresa, consistía solamente en dos panes y una taza de café. Esto era diferente en comparación con la chacra donde todo estaba a la mano.

Salí de mi primer trabajo por motivos de salud, y me fui a vivir a la casa de un pariente. Soy una persona que siempre me he considerado líder, con deseos de superación. Desde muy joven me

gustaba siempre salir adelante, y no me sentía bien comiendo ahí prácticamente gratis. Entonces comencé a trabajar: vendí escobas y vendí mazamorra. Tenía que buscármelas en beneficio de mi familia.

Así seguí por un tiempo, hasta que me inicié en la carpintería de un tío para hacer acabados. Un amigo maestro, me dio la oportunidad de practicar en otros muebles y, para qué decir menos, a la semana ya me forjaba como todo un maestro, dado que aprendí muy rápido la labor de acabado. A los quince días una señora, que mandaba a pintar a la carpintería sus muebles para el acabado, me encontró solo trabajando, y me aconsejó: «Maldonadito, ¿por qué no trabajas solo? Me doy cuenta que tú estás haciendo todo el trabajo.» Yo le dije: «Señora, no tengo maquinaria, no tengo dinero, no tengo nada.» Ella me contestó: «No te preocupes, hazlo con lo que puedas, la próxima semana vamos a comprarte un pequeño compresor, y lo que sea necesario, para el trabajo de acabado.» Así fue como me inicié de la nada y empecé a forjarme poco a poco un futuro. Utilizaba poco la compresora: aprendí a hacer acabados para diferentes tipos de muebles de manera manual y quedaban mucho mejor que con la maquinaria.

Me vi obligado a buscar ayudantes para seguir trabajando. A los dos años, tenía un pequeño taller con quince colaboradores. Así comencé a crecer y seguí trabajando largos años. Brindábamos servicio de acabados a distintos clientes que siempre volvían a requerir nuestro servicio porque nos esmerábamos en dar un acabado especial para la satisfacción de cada uno. Ese es el motivo del éxito de muchas personas.

El único capital que tenía fue la enseñanza que me transmitieron mis padres. Como ya lo dije, analicé todos los pormenores de las

palabras de mis padres a mi partida: todas las virtudes, las enseñanzas, lo mejor que un padre quiere para sus hijos. Eso fue lo que me hizo forjar un futuro. Pensaba también en mis hermanos: soy el cuarto once hermanos. La necesidad de ayudarlos en sus estudios hizo que trabajara mucho y contribuyó a que siguiera día a día forjándome un futuro mejor.

Mis padres me dijeron dos o tres palabras que todavía las recuerdo: «Nunca bajes la frente ante nadie, todos somos iguales, el que tiene corbata y el que no tiene corbata, todos somos seres humanos. No porque tenga un centavo más en el bolsillo, puede sentirse más que tú. Muchas veces ellos no valen nada.» Estas son palabras que tengo presente. Hoy me doy cuenta que todos somos iguales: grandes, chicos, gente de diferentes razas, credos e ideas políticas. Todos tenemos la capacidad de ser alguien en la vida. Todos tenemos dentro de nuestro cerebro mucho que dar. Desgraciadamente pocos desarrollamos nuestro potencial: o bien no nos interesa desarrollar nuestro futuro, o simplemente nos da pereza empezar a pensar.

Digo que la honradez y el trabajo dan sus frutos. El hombre que trabaja con honradez, con fuerza, con corazón, con lealtad, sin querer perjudicar a otra persona, obtiene sus frutos. Se los digo por experiencia: nunca traté de trabajar con una ambición negativa, con perjuicio a terceras personas. Quizás sea parte del éxito que tengo. Está bien que todo hombre que desea tener algo en la vida, desea forjarse un futuro mejor, tenga que ser ambicioso; pero ambicioso sano, sin perjudicar a terceras personas. Siempre se puede encontrar la alternativa. Es la única manera de crecer.

El talento que tengo, a Dios gracias, está en la creatividad y la destreza de mis manos. Habilidad y creatividad aplicada a los

diseños y estilos. Dios, me dio ese talento, esa virtud de querer algo nuevo. Siempre me gustó buscar, crear, generar mi propio diseño, mi propio estilo, para tratar de salir adelante. Soy un hombre que no tuvo la oportunidad de pisar un instituto, una academia o una universidad. Solamente estudié la primaria, en una escuela rural de mi tierra. Cuando vine a Lima, traté de estudiar de noche. Sin embargo la obligación que tenía con mis hermanos no me lo permitió. Me dediqué a trabajar solamente para ayudar a mis hermanos y a mi familia.

El éxito de mi negocio se basa en muchas horas de esfuerzo y sacrificio. Bien es sabido que quien logra un éxito, tiene que sacrificarse, tiene que trabajar mucho. Sobre el sacrificio les voy a contar una parte de mi historia. A los 25 años, había conseguido formar un taller en el distrito de San Luis pero, por una mala administración, tuve un duro traspiés que me hizo perderlo todo. Ya les decía que nunca tuve una capacitación profesional para poder administrar mi negocio. Cuando uno es joven, soltero, y el negocio va muy bien, los amigos sobran. Pero quiero aprovechar, para decirles que los malos amigos siempre nos inducen a lo fácil: a no trabajar, a engañar a los demás. De ahí que sea importante saber elegir a los amigos que uno tiene. A los 25 años, me tocó vivir esa experiencia tan dura que a veces nos tiene que tocar.

Quiero hacer un alto para agradecer el apoyo que siempre he tenido de mi esposa en los buenos y en los malos momentos de nuestra vida. Justamente en el año que nos casamos, que había perdido todo el negocio, nos tocó vivir tiempos de dura crisis económica. Tuve que vivir 5 largos años sin saber dónde centralizarme. Busqué una y otra alternativa, pero no la encontraba. Llegaba a alquilar cuartos, pero siempre me sacaban, porque no me alcanzaba para cubrir la renta. Así, prácticamente me paseé

por toda la gran Lima. Llegó un momento en que vivíamos en San Martín de Porres y yo trabajaba en Santa Clara.

Ahora quizás es fácil trasladarse de un sitio a otro, pero entonces era muy difícil. Recuerdo mucho que lo poco que ganaba no me alcanzaba para sustentar una hijita que teníamos –ahora ella ya tiene 23 años. A veces no almorzaba, salía de mi casa en San Martín de Porres a las siete de la mañana con algo de desayuno, no almorzaba, y regresaba a mi casa a las 10 ú 11 de la noche. Muchas veces pasaba por el Parque Universitario, y me provocaba el olor de las pancitas y los anticuchos que allí vendían. Muchas veces, llegué a sentir el deseo de arranchar algo para comer, pero siempre tenía presentes las sabias palabras de mi padre: «Nunca tomes nada de lo que no es tuyo, si necesitas, pide.» Es así como Dios me iluminaba. Subía a los carros sin pagar pasaje, porque no tenía ni para pasaje. Cuando venían a cobrarme, me bajaba y así llegaba a mi destino. Fueron cinco largos años, sinceramente, muy duros para nosotros.

Pero llegó un día en que Dios me iluminó nuevamente. Pensaba que si una vez lo hice y lo tuve, lo podía hacer de nuevo. Con esta idea en la cabeza me propuse buscar, nuevamente, cómo generar una empresa. La innovación y la creatividad nos llevan al camino de la excelencia. En demanda de este camino, llegué a Villa El Salvador, a la casa de unos amigos, sin plata, pero con muchos deseos de salir adelante. Había llegado con 20 soles en el bolsillo y sin ninguna herramienta. Un primo mío me alquiló su local y sus herramientas. Así empecé, desarrollando nuevos modelos de sillas y mesas.

Recuerdo que hice cuatro modelos especiales que llevamos con mi primo al distrito de Surquillo a ofrecerlos a una clienta. A ella le

gustaron y me dijo: «¿Por qué no me has traído más?.» «Señora, la verdad es que no tengo dinero con qué fabricar más» –le confesé. Ante mi sinceridad la señora me propuso: «No te preocupes, hazme 18 sillas, te voy a pagar la mitad por adelantado, y el resto cuando me las entregues.» Esta es otras de las partes básicas del éxito de un empresario: hablar siempre con la verdad. Volví nuevamente a impulsarme y a motivarme, volví a hacer mis propios modelos, nuevos estilos y generar mis propios diseños. Siempre he tenido la estrategia de no ofrecer jamás los mismos diseños a dos o tres distribuidores: Creaba un modelo para cada distribuidor. De esta manera cada uno vendía sus modelos exclusivos. Fui creciendo bajo esta estrategia: llegué a tener la oportunidad de vender en todos los distritos de la capital. Por otra parte siempre buscamos la materia prima de primera calidad, para que de esa manera el público se sienta contento, regrese y nos recomiende a otros.

Hoy en día hay muchas oportunidades, se da la oportunidad de desarrollo a muchos peruanos. Nosotros contribuimos a ello: podemos decir, con mucho orgullo, que gran parte de los nuevos empresarios que hay en el Parque Industrial de Villa El Salvador han sido nuestros trabajadores. Nuestra política es tratar de darles enseñanza, capacitación. Trabajamos con mucha gente, directa o indirectamente. Llámense colaboradores de la planta, del departamento de ventas, de los proveedores, y así en una cadena que comprende toda la empresa.

Actualmente, contamos con una planta en Villa El Salvador Quizás no trabajamos con tecnología de punta, pero sí hacemos muchos esfuerzos para tratar de salir adelante. Uno de nuestros primeros objetivos es la innovación en maquinarias para llegar a tener una gran planta en el Parque Industrial. En el Parque Industrial, además, tenemos cuatro tiendas como puntos de venta. En una de ellas se

encuentra la tienda principal. Es así como nosotros creamos y damos trabajo a muchos peruanos.

Nuestro objetivo a mediano plazo, es entrar al mercado exportador. Para eso nos estamos preparando, innovando nuestra planta con una moderna maquinaria. Soy sincero al decir que un pequeño empresario no puede exportar solo en este momento. Para entrar al mercado extranjero tenemos que unirnos entre varios para formar una corporación. Es la manera de entrar a competir al mercado internacional que es muy exigente. Tenemos en mente hacer eso, en el mediano plazo, para transportar nuestra imagen al exterior.

Muebles Maldonado está dividido en dos áreas: área de producción y área comercial. El área de producción es desde donde siempre estoy buscando la innovación: la forma de crear nuevos modelos e introducir nueva materia prima, para estar acorde con las exigencias del mercado. Tenemos capacidad, talento y un gran potencial en el área de producción. Una de las formas de trabajo son las reuniones de aprendizaje que hacemos cada quince días, o una vez al mes. En estas reuniones, con todo el personal que trabaja, buscamos nuevas alternativas, para mejorar cada día nuestros productos y, de esa manera, en conjunto, prevenimos los problemas con miras al éxito.

Quiero reiterar los agradecimientos a mi esposa por el trabajo conjunto que realizamos y por la función que ella cumple, con mucho éxito, en la empresa. Mi esposa está encargada del área de comercialización del departamento de ventas. En el área la acompañan mi hijo que está presente, Jonathan, y mi hija Jessica, que, también, está familiarizándose con el área de comercialización.

Espero que mis hijos sigan mis pasos, y continúe creciendo la empresa, para dar más trabajo a muchos peruanos que lo necesitan. Estamos trabajando sobre nuevos proyectos.

Siempre hay y habrá momentos difíciles. Viví otros momentos duros, para ser exactos, hace tres años, cuando hubo una tremenda recesión. Jamás he sido una persona que pueda sentarme en mi escritorio, o quedarme sentado en casa, sin saber qué hacer. Como no había poder adquisitivo y nadie me compraba decidí hacer algo, buscar nuevas alternativas, fuera de Lima. Una de ellas era hacer un estudio, en mi tierra natal, con el propósito de formar un criadero de camarones y un criadero de truchas. Grande fue mi sorpresa al llegar a los terrenos de mi padre: solamente había un montículo de piedras y arbustos, como si nunca hubiesen sembrado o si nunca hubiese pasado agua por allí. Me vino una gran nostalgia. Si esos terrenos habían dado frutos, ¿por qué no iban a darlos nuevamente?.

Entonces cambié todo el proyecto de los criaderos, para dedicarlo a la agricultura. Comencé a viajar para llevarlo adelante. Hoy puedo decir que el nuevo proyecto es todo un éxito, es una realidad. Tengo mis plantaciones. Este año voy a sacar mi primera cosecha de un sembrío de plantas de uvas. Pero para realizar este proyecto, también he tenido muchos altibajos.

Al respecto quiero contarles esta pequeña experiencia que espero les sirva. Hacía seis meses que venía trabajando con peones en la chacra –iba todas las semanas. Últimamente me daba con la sorpresa de que no avanzaban nada del trabajo. La verdad es que nunca había trabajado de lleno en el campo. Pensaba qué podía hacer. Eran seis meses de trabajo, de inversión, y no había nada. Había proyectado sembrar en el mes de marzo, y al paso que caminábamos

no iba a sembrar nada. Di la orden a mi hermano mayor, que está a cargo de la chacra, que suspendieran todo el trabajo: «Suspende todo el trabajo, porque yo no puedo seguir invirtiendo, no estoy viendo los resultados.»

Me retiré, subí a mi carro y me vine a Lima. Pero en el transcurso del camino hacia a Lima, venía pensando: «Maldonado, nunca te has dejado vencer, ¿por qué te vas a dejar vencer ahora?. Algo tienes que hacer para que esto camine más rápido.» Eran las once y media de la noche. Antes de entrar a la Panamericana Sur, de San Vicente de Cañete hacia acá seguía pensando que ese cerro no me iba a vencer. Paré el auto, di la vuelta, y emprendí el regreso. Llegué a mi pueblo a las tres de la mañana y me quedé a dormir en mi carro. Mi hermano –que se levanta a las cinco de la mañana– me encontró y me dijo extrañado: «Oye, ¿No te fuiste?.» «Sí, me fui, pero he regresado. He pensado mejor estas cosas, seguimos con la obra, seguimos con el proyecto. Tiene que hacerse.»

Le pedí una copa de pisco para conversarle todo lo que había pensado durante la noche. Le expliqué mi solución: «Hermano, ¿sabes qué?, acá lo que tenemos que hacer es trabajar por contrato, no por jornal.» Así encontré la solución estratégica: un contratista para una labor, otro contratista para otra, y así sucesivamente. Lo que no se hizo en seis meses, lo hicimos en tres meses. Así fue como, en el mes de Mayo, hace un año, sembré las plantas, y hoy esas plantas ya están con frutos.

La enseñanza es que no hay que dejarse vencer al primer traspié que uno tenga. Para poder lograr algo en la vida, hay que luchar mucho. No podemos dejarnos vencer por cualquier obstáculo, porque nos dijeron esto o porque haya una muerte de por medio.

La vida continúa. Los que quedamos tenemos que seguir trabajando, seguir luchando. Hay un legado que dejar a los que nos siguen, a los que vienen detrás de nosotros. Nuestros hijos, o nuestros colaboradores, algún día tendrán algo qué expresar y dirán: «Él lo hizo, a pesar de que tuvo muchos obstáculos.»

Este año para nosotros ha sido de gran reconocimiento de muchas empresas. Hemos recibido felicitaciones no solamente de empresas, sino de mucha gente importante en el negocio en la capital. Tenemos ganados como reconocimiento y respaldo, varios premios: El Trofeo de Oro (Fijet América) a la Calidad y Eficiencia Empresarial cuyo galardón nos tocó recibir este año. Hemos ganado un premio dado por la Confederación de Periodistas del Perú que fue entregado en el Club Unión de la Plaza Armas, con muchos empresarios galardonados esa noche. El Premio a la Excelencia Magazine Internacional MT Fashion, reconocimiento de una revista internacional cuyo galardón fue otorgado en el Hotel Sheraton. La verdad que eso nos da mucha más fuerza para seguir trabajando, para seguir luchando, para seguir mejorando nuestros productos, para servir mejor a nuestros clientes.

Pero también este año nos tocó vivir una pesadilla. Una pesadilla porque una colaboradora muy querida, falleció cuando se celebraba el día del trabajador. Un accidente, donde la familia Maldonado estuvo de luto. Aún así, conversamos y nos reponemos del dolor, tenemos que seguir adelante, seguir luchando. Los que se quiebran, descansan en paz, pero nosotros tenemos que seguir luchando para lograr un futuro mejor.

Para ir terminando, quiero comentarles algunos pensamientos: *Si ganas el éxito, disfrútalo, si te toca perder, afróntalo.* Lo digo

yo y lo decimos todos: cuando ganamos cualquier cosa, un partidito de fútbol, un bingo, lo disfrutamos, cantamos, reímos, nos abrazamos, saltamos, porque nos sentimos contentos, porque hemos logrado un objetivo, hemos logrado algo. Desgraciadamente muchos, cuando nos toca perder, tratamos de esquivar la derrota, tratamos de escondernos. No queremos que nos digan: ahí va un perdedor. Creo que eso para un pequeño empresario, para una persona que desea salir adelante, es negativo. Porque en un futuro, un traspiés lo puede tener cualquiera. Pero para superarlo, hay que afrontarlo directamente. Es la única manera de superar lo perdido. Ténganlo por seguro, se los digo a todos, que si algo pierden y no quieren enfrentar la adversidad, nunca van superarla. Pero si la afrontan, directamente, los problemas se solucionan. En esta vida todo tiene solución.

Espero que lo poco que les he podido brindar –hay muchas, muchas cosas que contar, pero el tiempo es corto– les sirva para reflexionar y mirar al éxito como algo alcanzable.

Agradezco a los organizadores de este evento. Para nosotros ha sido un gran honor compartir con ustedes. Si alguien desea tener algún proveedor más, nuestras puertas están abiertas, para recibirlos y conversar. Creo que todos los que se proponen algo, lo pueden hacer. Todos tenemos la capacidad para hacerlo. Simplemente hay que tomar una decisión e ir con mucho esfuerzo, no dejarse vencer por nada. Así tengamos que perder horas de vacaciones o de fiestas. Si hay un objetivo al que llegar, se logra. Pero para eso, necesitamos muchas horas de esfuerzo, muchas ganas de trabajar. Muchas gracias.

EL MARKETING DE LA PAPITA FRITA

«Estamos en competencia, luchando palmo a palmo, con una empresa transnacional tan importante como Lay's. Es un gran reto estar allí.»

.».. la idea de Laurel no es quedarse ahí sino desarrollar productos nuevos que lo distingan en el mercado, para evitar la competencia directa con otras empresas.»

Carlos Aguirre Castillo [1] - Bocaditos Laurel

Quisiera empezar, con una pequeña historia acerca de la empresa Laurel. La empresa Laurel data de la década de los 50 y su fundador fue un norteamericano: el Sr. Robert Jackson. Hace 5 años, aproximadamente, el Sr. Jackson, hoy ya fallecido, se encontraba bastante delicado de salud y, por este motivo, ofrecía en venta su marca y parte de su maquinaria. Por varias razones vimos futuro en ellas y se las compramos.

Cuando se inició la nueva empresa, hace 5 años atrás, su maquinaria estaba obsoleta. Por esa razón la flamante administración decidió invertir en la implementación de mejor infraestructura, nueva tecnología y nuevos equipos, es decir, empezar prácticamente de cero. Por otra parte, atendiendo a las exigencias de la modernidad, se trazó una estrategia conjunta de renovación en el área de márketing: cambiando la presentación del producto, se renovó todos los empaques, que eran anticuados para esta nueva generación; se revisaron precios, equilibrando costo-beneficio; sobre todo, se puso énfasis en la presencia de los

1 Jefe de Promoción y Publicidad Fábrica Laurel S.A.

productos en los puntos de venta, acompañada de una política promocional y publicitaria.

Como somos una empresa chica, el crecimiento se fue dando paulatinamente, con ciertas restricciones determinadas por las posibilidades presupuestarias. Sin embargo se contrató más personal: la fábrica se inició, en la producción, con 40 trabajadores y, en las ventas, con 120 vendedores para tomar pedidos a diario en todos los distritos de la gran Lima. Este fue el gran paso inicial.

En el primer año de movimiento, la aceptación del mercado fue pequeña, podríamos hablar de una participación del orden de un 8% de la oferta. Hoy en día, tenemos casi un 45% de participación en el mercado. Estamos en competencia, luchando palmo a palmo, con una empresa transnacional tan importante como Lay's. Es un gran reto estar allí. Como peruanos y empresarios, sentimos más confianza en nosotros mismos, ya que donde hemos apuntado hemos acertado, y continuamos avanzando incesantemente.

Sin embargo la idea de Laurel no es quedarse ahí sino desarrollar productos nuevos que lo distingan en el mercado, para evitar la competencia directa con otras empresas. Laurel tiene la especialidad en papitas fritas con una gran variedad de sabores, que cuentan con vasta aceptación en el consumidor final y otros nichos en los cuales la competencia no ha desarrollado nuevos productos, como por ejemplo: palitos de maíz salados y dulces, pop corn dulce, etc.

Merece mencionarse el reciente incremento que se ha tenido en la exhibición de nuestros productos en los puntos de venta, tales como bodegas, quioscos, cafeterías, mini markets y súper-mercados.

Esperamos que en la medida en que podamos implementar nuevas líneas de producción, estaremos ensanchando el mercado de consumo y, por ende, estaremos aumentando nuestra capacidad de empleo.

Un vez que finalice esta exposición, van a saborear, como primicia, el producto, recién lanzado, de exquisito sabor, que hemos denominado: «PAPI-RICAS PLUS.» Este es un nuevo producto de la línea de papas, que se ha elaborado con nueva tecnología procedente de España. Tiene como características principales su adaptación a la producción de gran escala, la mejora los rendimientos y la agilización del proceso productivo. Así, tal como lo hacemos con este producto, se innovará con otros; y según sea la respuesta del mercado, y la aceptación del consumidor final, iremos presentando nuevas opciones.

Es para Laurel un reto desarrollarse y seguir adelante. Su crecimiento permanente como empresa es la prueba de que cuenta con la aprobación de los consumidores. Aspiramos a seguir brindándoles productos de garantía, promociones atractivas, que son el incentivo de grandes y chicos.

Muchas gracias.

DE BODEGUEROS A TENDEROS: UNA MÍSTICA DE ATENCIÓN PERSONALIZADA

«...el éxito radica en existir y ser los líderes
pese a las dificultades económicas que pasa el país,
estar en el juego del mercado, estar luchando día a día. «

«... a medida que uno se va diferenciando, va teniendo clientes
cultivados, y cuando tú tienes un número determinado de clientes,
tienes poder de negociación con tus proveedores.»

Efraín Wong Lu[1] - Corporación E.Wong

Es un honor compartir con ustedes la experiencia que hemos vivido como empresarios a lo largo de varios años. Nuestro negocio se inicia en 1942, cuando mis padres abren una pequeña bodega en el distrito de San Isidro.

Comenzó con una superficie de aproximadamente 60 metros cuadrados y con muy poco capital. Por entonces no habían más de 10 casas por los alrededores, sin embargo eran muy grandes y pertenecían a familias de alto nivel de consumo. Con el correr del tiempo esta urbanización, que hoy día se llama Orrantia, se fue poblando: se establecieron allí embajadas, residencias grandes de gente muy acomodada.

La bodega creció en paralelo con el desarrollo de esta urbanización. Tanto es así, que para el año 1949, don Erasmo, mi

1 Gerente de Operaciones

padre, realiza la primera gran ampliación de la bodega a casi el doble de su superficie: 120 metros cuadrados. También decide acondicionarla con muebles especialmente diseñados. Para su fabricación contrata a un carpintero de origen italiano. Si ahora recorremos, los barrios antiguos de Lima, difícilmente encontraremos una bodega con muebles diseñados específicamente para sus fines. Los propietarios de estos negocios generalmente adquieren andamios, mostradores y demás mobiliarios, ya fabricados, y los adaptan a sus locales.

Desde esa época, la bodega tenía tres áreas bien definidas: los abarrotes, los embutidos y el bazar. Fueron las células de lo que hoy día son nuestras divisiones en los supermercados.

Todos los hijos nos educamos tras el mostrador. Nuestra primera obligación era estudiar, pues la principal preocupación de nuestros padres era que tuviéramos una profesión. Pero cuando no estábamos estudiando, nuestra obligación era ayudar en el negocio familiar.

Mi madre no dejaba de repetirnos que todos comíamos, nos vestíamos y teníamos nuestro techo, gracias a la bodega. Este negocio lo llevamos en la sangre. Tengo un recuerdo de niño, mi papá nos dejaba jugar en la calle con los amigos del barrio, pero tiempo después me llamaba: «Efraín, entra a la bodega, a ayudar.» Aunque sea a vender hilos, pero había que estar en el negocio familiar. Eso formó parte de nuestra educación.

He leído que los niños que trabajan, cuando crecen, aprecian mucho mejor la vida, conocen mejor el valor de las cosas. Eso es lo que nos ha servido mucho: la formación en el trabajo familiar.

Pasaron los años, y cada uno de nosotros ya tenía su profesión, su propio negocio. Al menor de mis hermanos, Eric, mientras

estudiaba economía en la Universidad de Lima a fines de la década del 70, le tocó decidir qué iba a hacer: o buscar un trabajo afuera, en un banco probablemente, como hacían la mayoría de los economistas, o quedarse en la bodega, porque cada uno de nosotros, los hermanos tuvimos, en su momento, la gestión de la bodega.

Eric decide bien. Decide quedarse con la bodega y su gestión coincide con la apertura de la importación de productos de consumo. No se olviden que veníamos de una época de gobierno militar, en que durante muchos años estuvo prohibido importar productos de consumo. Entonces, para esa época, Eric surte la bodega de productos importados: quesos de Holanda, embutidos importados, el Corn Flakes –que hoy día es tan común y que durante años no se comía en Lima– los productos Gerber, la comida para bebes, etc. Todo eso genera un gran flujo de clientes, de tal manera que se vuelve una gran bodega.

Paralelamente, nuestros hermanos mayores tenían granja, y ofertamos los pollos y huevos a precios de granja. Todo esto trajo consigo una gran afluencia de clientes, y llegó el momento en que había más clientes de los que podíamos atender. Llegamos a tener tres cajeras en una bodeguita, en la esquina de Dos de Mayo en San Isidro. Hoy día en Lima no hay bodega que tenga más de dos cajas, tal vez un mini market, pero no una bodega.

Para el año 82, más o menos, estábamos varios hermanos en la bodega, porque ya se había vuelto una gran bodega. Mi hermano Eduardo, y yo, ayudábamos a mi hermano Eric. Entonces nuestro hermano mayor, Erasmo, nos llevó a una casona vieja y abandonada en el óvalo Gutiérrez. Le preguntamos por qué nos había llevado allá y nos contestó: «Aquí vamos a abrir nuestra segunda tienda.» «¿Cómo? ¿con qué plata?» –le replicamos.

Una de las cosas inteligentes que hizo nuestro hermano Erasmo, que es nuestro líder, fue hacernos ver que era positivo que Eric, al mando de una bodega grande, estuviera endeudado. ¿Por qué? El razonamiento es sencillo: este negocio, donde se trabaja con dinero del proveedor, trae mucho flujo de caja. Tú ves mucha plata todos los días, pero no es tu dinero; es plata del proveedor que te da crédito, y mientras vas vendiendo, tienes liquidez, pero es plata que no se puede gastar.

Erasmo tenía clara esa situación, y temiendo que por su juventud mi hermano Eric, que por entonces tenía 22 años, le diera la tentación de comprarse un carro o gastar ese dinero, decide endeudar a la bodega. Así lo indujo a que comprara vitrinas de refrigeración nuevas e hiciera remodelaciones. De esa manera lo mantenía siempre con el agua financiera hasta el cuello, siempre endeudado, siempre en el límite, de tal manera que no tuviera la tentación de gastar el dinero de los proveedores y, más bien, reinvirtiera las utilidades.

Hoy en día, esa es una de nuestras políticas: reinvertir todas nuestras utilidades en el negocio. Ninguno de los hermanos Wong por ejemplo, posee una casa propia. ¿Por qué? Porque pensamos que es una mala inversión. Imagínense, cien mil dólares en una casa, y nosotros sentados sobre ese dinero, cien mil dólares allí durmiendo. En cambio, esos cien mil dólares invertidos en el negocio, con la cantidad de vueltas que da, me va a producir mucho más dinero que la propiedad de una casa. Esa es una decisión que hemos tomado.

Retornemos la bodega del óvalo Gutiérrez. Decidimos que era el sitio más adecuado para hacer esa tienda, después de haber visto siete terrenos en distintos lugares de Lima. Esta casona vieja

pertenecía a la familia Martinto. Anteriormente allí había funcionado la Facultad de Sicología de la Universidad San Martín de Porres, también allí había funcionado el restaurante Sevilla de comida española y fue, si mal no recuerdo, en algún momento, un mercado de pulgas. Nadie le daba la importancia a esa casona pero nosotros decidimos establecer allí nuestra segunda tienda. ¿Pero con qué plata?, nos preguntamos.

Nuestro padre, que a los 90 años vive sano y lúcido felizmente, nos dio como herencia algo muy valioso, una de las cosas más importantes que puede tener cualquier negocio: nos dejó un crédito impecable, el prestigio de buenos pagadores, la credibilidad de todos sus proveedores y banqueros. Entonces aquí tuvimos una gran lección, la de cuidar el crédito, algo que hizo mi padre toda su vida y que nos sirvió de mucho. Así fue que, cuando a mi hermano Erasmo le hicimos la pregunta: «¿y con qué plata?» –nos respondió simplemente: «Con el crédito de papá.»

Entonces cada uno de los hermanos nos dividimos para visitar a nuestros proveedores y decirles que pensábamos abrir nuestra segunda tienda. Les explicamos que requeríamos crédito, que si en la bodega de Dos de Mayo nos daban mil soles de crédito entonces, esta vez, nos dieran dos mil soles para abrir la segunda tienda. La gran mayoría de nuestros proveedores nos apoyó, y hoy día eso forma otra de nuestras políticas: considerar a nuestros proveedores como socios estratégicos que forman parte de nuestro negocio. Nuestro negocio no podría existir sin proveedores. Gracias al apoyo de ellos pudimos abrir esta segunda tienda.

Pero hicimos varias cosas más. Al principio el local era una casona modificada, aún no éramos supermercado ¿Qué hicimos para hacerla una gran tienda? Pues hicimos un estudio acucioso de mercado

siguiendo nuestros criterios sobre cuáles eran las necesidades de nuestros clientes. Considerábamos que había dos aspectos que eran exitosos en la bodega de Dos de Mayo: 1. El gran surtido de productos importados para satisfacer la demanda del cliente de San Isidro y Miraflores y 2. El servicio personalizado y de excelencia.

Algo que sí teníamos en la bodega de Dos de Mayo, era el servicio personalizado. Uno conoce a sus clientes porque son del barrio, uno los ve casi todos los días, los clientes se sienten acogidos, se sienten familiarizados con su bodega, y esa familiaridad en el trato la trasladamos a nuestra tienda grande del óvalo Gutiérrez. Paralelamente, ampliamos la bodega inicial de Dos de Mayo, comprando casas vecinas.

La casa donde vivíamos también la convertimos en tienda. Tanto es así que hoy día voy a E.Wong de Dos de Mayo, y les digo a los colaboradores: aquí era mi dormitorio, así que tengan ordenado el almacén. Ya que nuestra casa la convertimos también en parte de la tienda.

Las cuatro áreas que teníamos bien definidas en Dos de Mayo eran: abarrotes, embutidos y perecibles, licorería y bazar. Trasladamos esa compartimentalización a la tienda del óvalo Gutiérrez. Hicimos la licorería muy bonita; por otro lado se hizo una parte para las aceitunas, la carne, los embutidos; los abarrotes se establecieron como autoservicio. Y el bazar.

Hicimos una cosa que no se había hecho durante muchos años acá en Lima, que creo que es una de las razones por las que tuvimos gran acogida. Un día antes de la apertura de la tienda del óvalo Gutiérrez, convocamos a nuestros vecinos, al gran público, los invitamos por periódico a una gran quema de fuegos artificiales en

el óvalo Gutiérrez. Fue un acontecimiento que no se veía en muchos años en Lima. Tanto así, que al día siguiente, cuando abrimos la tienda, había un tumulto de clientes. Querían ver qué estaban haciendo estos chinos locos, por qué habían quemado tantos fuegos artificiales, ver qué pasaba en esa tienda. Fue un éxito rotundo e inmediato.

Les voy a contar algo más de esta tienda. ¿Se acuerdan que les decía que no teníamos plata?. Sólo teníamos mercadería. Pero no solamente con mercadería puedes abrir una tienda, tienes que comprar infraestructura, muebles, tienes que tumbar paredes, rehabilitar, pintar, decorar. Entonces se hizo todo eso.

Cuando ahora van a E.Wong o Metro, verán que nuestras tiendas cuentan con check outs, ese mueble donde va la faja que transporta la mercadería hacia la caja. Los check outs que hay hoy día en nuestras tiendas son marca Tyler: podría decirse que son Mercedes Benz en materia de check outs. Los check outs con los que comenzamos en la tienda del óvalo Gutiérrez, eran de estos muebles Dexion: ángulos ranurados grises que se arman como un mecano. Con éstos armamos cuatro cajas. Luego, para que los check outs se vieran bien, los forramos con papel lustre naranja. Hoy día es otra cosa.

Así fue mejorando el negocio. En el año 1983 fue que abrimos la tienda del óvalo Gutiérrez. En 1985 tuvimos la oportunidad de arrendar dos tiendas más del fenecido Epsa. Una era la tienda de Benavides con República de Panamá, y la otra en el Centro Comercial Aurora.

Al principio éramos una bodeguita, éramos bodegueros. Después, en 1983 nos convertimos en grandes tenderos, porque teníamos dos tiendas. Nuestras dimensiones habían crecido como en 1000%.

Después de grandes tenderos, pasamos a ser una cadena de supermercados, porque los dos supermercados que fueron adquiridos a Epsa en 1985, los convertimos en dos tiendas Wong que fueron abiertas simultáneamente en el distrito de Miraflores.

Aquí se produjo todo un cambio. Definimos nuestro negocio: no queríamos ser autoservicios, sino grandes tiendas. Por eso las llamamos Tiendas E.Wong y no Supermercados E.Wong. Queríamos seguir teniendo un servicio personalizado. Después de 1985, durante cinco años, no abrimos más tiendas debido a la hiperinflación. En 1990 abrimos nuestra quinta tienda. En el año 92 se nos presenta una nueva gran oportunidad: Cierra la cadena Galax y Todos. Pudimos comprar esos locales y crecer sustancialmente. Para entonces, también, ya habían desaparecido Monterrey, Tía y Scala. Así, pasamos a tener 10 tiendas E.Wong.

El año 1993 marca un nuevo hito en nuestro desarrollo. Los militares nos invitan a que les alquilemos el bazar de Chorrillos debido a que, aparentemente, no pudieron hacerlo rentable. El problema era que querían que tomemos todas sus instalaciones, que además del supermercado, incluía la tienda por departamentos. Eran tremendas instalaciones, de cerca de 120 mil metros cuadrados. Aceptamos el reto, tomamos todo el local, e hicimos lo que pareció una locura. Estábamos por construir una nueva tienda, teníamos todo el material listo, pero hicimos un giro de timón y nos dedicamos a esta tienda de Chorrillos. Unificamos los dos edificios, la tienda de departamentos y el supermercado. Construimos cerca de 1,500 metros cuadrados, prácticamente un supermercado, y nos salió un monstruo: Salió el primer Metro.

Para entonces, todavía no teníamos el panorama claro. Estuvimos probando, equivocándonos, experimentando. Hasta que recién en

1995 decidimos establecer el formato de hipermercado, después de haber tenido pérdidas durante casi dos años consecutivos en ese local. Hicimos camino al andar.

Así, ese mismo año abrimos nuestro segundo hipermercado, el de Breña, con un relanzamiento del concepto, basados en que, en 1995, recién alzó vuelo la tienda de Chorrillos, y comenzamos a tener utilidades. El concepto estaba logrado. Hoy, después de tanto trabajar, desde el 83 –veintiún años trabajando– tenemos once tiendas E.Wong, nueve hipermercados Metro, siete supermercados Metro y estamos en camino de abrir este año tres locales más.

Acuérdense que mi padre abrió una pequeña bodega de 60 metros cuadrados, y hoy tenemos más de 130,000 metros cuadrados de piso de tienda en conjunto, cerca de 8,000 colaboradores, más de un millón de clientes a la semana y sólo el año pasado invertimos cerca de 500 millones de soles.

Aquí quiero hacer hincapié en un tema. Dicen que somos exitosos, pero yo procuro ver esto con mucha modestia. En todo caso, el éxito radica en existir y ser los líderes pese a las dificultades económicas que pasa el país, estar en el juego del mercado, estar luchando día a día. Porque para nosotros, tener un negocio es una constante lucha.

Cuando hay reclamos o malestar de nuestros clientes en las tiendas, procuramos solucionarlos de inmediato, de desagraviarlos. Dicen que el cliente tiene la razón, y si no tiene la razón, nosotros se la damos. Ahora ocurre que también hay clientes irracionales. He atendido pataletas en las cajas, y en casos como esos, procuramos satisfacer sus pedidos dentro de límites razonables. Aún si cuestan caro, porque sale más caro que los demás clientes

observen y comenten: «¡Qué le estarán haciendo a esta pobre señora, la han sacado de sus cabales!» Eso me sale más caro. Por eso, aunque no tengan la razón, siempre tendrán la razón. Y miren a esta señora que reclama por un cuarto de kilo de jamón, le doy la razón, soluciono el problema y estoy enganchándola como cliente fiel. Ella no va a cambiar.

Miren otro caso. Imagínense que viene una señora que compró un jamón descompuesto de la competencia, y viene para que se lo cambie, a E.Wong. ¿Qué hacemos?, ¿rechazamos su injusto reclamo?. El razonamiento es bien sencillo. Se lo cambio. ¿Saben por qué se lo cambio? Si esta señora sin haber comprado en E.Wong viene a reclamar algo que no nos compró, deduzco que en la competencia no la atendieron. Luego vino a la tienda a ver si es que puedo resolverle su problema. Nosotros, a pesar de estar seguros que no le vendimos esa mercadería, se la cambiamos. Porque sabemos, que en la tienda de la competencia, se habrá peleado con el aduanero, la cajera, el despachador, el gerente. Con todo el mundo.

¿Pero por qué lo hacemos? El razonamiento es económico. Por 10 soles compramos un cliente para toda una vida. Si ella compra mensualmente 500 soles, en 30 años nos habrá comprado 180 mil soles; y si su promedio de compra es de 2000 soles por mes, en los mismos 30 años nos comprará 720 mil soles. Vino a E.Wong o a Metro y le atendimos con los brazos abiertos y le cambiamos el jamón, porque sabemos que esa señora definitivamente va a regresar a comprar. Lo que buscamos es tener clientes de por vida. Queremos que nos acompañen por muchos años, por eso los engreímos, los cultivamos, le damos el mejor servicio posible. Superamos su propias expectativas, la política es siempre dar más de lo que el cliente espera, tratamos de sorprenderlo positivamente, de eso se trata, porque no es solamente una cuestión de precios.

El secreto no es sólo precios bajos. La tendencia de los negocios es comenzar a competir con precios bajos. Pensamos que la solución de dar precios bajos a la poca rotación no es suficiente. Ya que frente a una estrategia de precios bajos, si mi competidor bajó un sol, yo bajo un sol diez, entonces él baja un sol veinte y yo debo bajar un sol treinta, y nos entablamos en una guerra de precios absurda y suicida. Así nadie gana, y al final quebramos todos.

Se trata entonces de dar calidad a precio justo, luego de diferenciarnos por una serie de pequeños detalles. Por ejemplo, una forma en que nosotros nos diferenciamos en nuestros inicios, era no cobrar la bolsa. Por entonces, en los supermercados cobraban por la bolsa, causando disgustos al cliente.

La ganancia, es el premio que tiene todo empresario por su buena gestión. No se trata de ser una beneficencia pública, o de regalar las cosas, sino de cobrar el costo de la bolsa en el precio del producto y no de forma tan burda, tan rústica y hasta ofensiva de cobrarla en la caja. También ayudamos al cliente a llevar sus compras hasta su vehículo. Nuestros colaboradores no reciben propina, porque están convencidos y mentalizados que ayudar al cliente es parte de su trabajo; y así, una serie de cosas más. Cientos de pequeños detalles que nos han ido diferenciando.

En la medida que uno se diferencia cultiva más cantidad de clientes, y cuando tiene un número determinado de clientes, tiene poder de negociación con sus proveedores. Así es: cuando uno es pequeño los proveedores no le hacen mucho caso, pero cuando uno vende más, puede negociar mejor con los proveedores a favor de los propios clientes. Con una masa crítica de clientes, se negocian mejores precios: se pueden bajar sin enfrascarse en una guerra de precios.

Para finalizar, permítanme contarles un pequeño relato. Dicen que Tsun Su, el general chino autor del libro «El arte de la guerra,» que vivió por el año 500 antes de Cristo, es decir, hace 2,500 años, estaba una época sin trabajo, deambulando, hasta que llegó al reino de Wu. El rey lo entrevistó y le dijo:

- Dígame general ¿usted quiere trabajar conmigo? Tsun le respondió:

- Sí, su majestad, quiero trabajar con usted, tengo mucha experiencia en la guerra.

- Bueno, si usted tiene tanta experiencia en la guerra -le dijo el rey- ¿podría usted entrenar, capacitar un ejército de desertores?

- Sí, puedo hacer un ejército con desertores.

- Y si usted es tan capaz, tan hábil en el arte de la guerra, ¿puede usted entrenar y hacer un ejército con hombres cobardes?, Tsun contestó con firmeza:

- Sí su majestad, puedo hacerlo, ya lo he hecho antes. La cobardía o valentía de los hombres en un ejército dependen de su jefe.

Hace 2,500 años, cuando los ejércitos sólo estaban integrados por hombres. El rey lanzó su última pregunta:

- ¿Entonces, es usted capaz de hacer un ejército con mujeres?- Tsun Su contestó afirmativamente. El rey tenía 180 esposas, era un rey poderoso. Le concedió un patio grande en el palacio, y le dijo:

- Bueno, aquí están mis 180 esposas para que las entrene y haga un ejército.

Entonces Tsun Su las reunió, y preguntó quiénes eran las dos concubinas predilectas del rey. Le señalaron a dos y, a ellas, las nombró capitanas. Después dividió a las 180 mujeres en dos grupos. Así reunidas, les preguntó:

- ¿Ustedes saben dónde está su frente?
- Sí, la frente es donde está el pecho.
- ¿Y saben dónde está su derecha?
- Sí, le contestaron.
- ¿Y saben dónde está su izquierda?
- Sí.

Entonces Tsun Su les dio instrucciones:

- Cuando yo toque una vez el tambor, ustedes dan un paso al frente, cuando toque dos veces, giran a la derecha, y cuando toque tres veces, giran a la izquierda- Así se los repitió cinco veces. ¿Entendieron?

- Sí, dijeron todas.

Tocó el tambor y todas las mujeres se comenzaron a reír, pensaban que era un juego. Las mujeres en el harem, lo que hacían era jugar, divertirse, porque pasaban aburridas. Y entonces, cuando Tsun Su vio que todas las mujeres se reían. Dijo para si: «cuando el subalterno no obedece las órdenes, es porque no ha sido bien instruido.» Nuevamente les comenzó a explicar las instrucciones: su frente, su derecha, su izquierda, un toque, dos toques, y repitió por cinco veces más. Tocó otra vez el tambor, y nuevamente hubo risas. Tsun Su pensó otra vez: «si los subalternos han sido bien instruidos y no obedecen las órdenes de su superior, es porque el superior no dio las órdenes con claridad.» Entonces el general nuevamente las instruyó por cinco veces más:

- Cuando yo toque una vez, dan un paso al frente, cuando toque dos veces, giran a la derecha y cuando toque tres veces giran a la izquierda. ¿Entendieron?

- Sí, dijeron todas.

Tocó el tambor otra vez, y otra vez se rieron. Tsun Su no dijo nada, sino ordenó que trajeran a las dos capitanas y que les cortaran la cabeza. Cuando el rey de Wu, que estaba observando a lo lejos, vio que le iban a quitar la vida a sus dos concubinas predilectas, envió a un mensajero para pedirle clemencia por sus dos concubinas y decirle a Tsun Su que ya estaba contratado: sí creía que podía formar un ejército con mujeres. Tsun Su. con el mismo mensajero, le contestó: «Su Majestad, cuando usted delega el mando de este ejército en mí, ya no tiene poder sobre él.»

Dicho esto, con su propia espada, decapitó a las dos mujeres. Sin mediar más, nombró dos capitanas al azar, agarró su tambor y tocó una vez. Y todas las mujeres marcharon perfectas. Tocó dos veces, giraron a la derecha, tocó tres veces y giraron a la izquierda. Tocó cuatro veces y todas las mujeres le hicieron una venia a Tsun Su.

La moraleja es simple: hay que instruir bien y mucho, no es suficiente una vez. Los chinos hablan de diecisiete veces: El umbral del entendimiento de las personas. Cuando se repite diecisiete veces una instrucción, ya se puede estar más o menos seguro que la gente entendió y se puede dar con tranquilidad las órdenes. Cuando ya se ha hecho estas dos cosas, si no se cumplen las órdenes, pues se procede a cortar las cabezas.

Muchas gracias.

ANEXOS:

FOTOS DE LOS EMPRESARIOS
Y EMPRESARIAS



El Ing. Alfonso Velásquez (actual Ministro de la Producción), junto con Fernando Villarán (autor del prólogo) inaugurando la nueva planta de La Procesadora.



Exportacion agroindustrial, una oportunidad para crecer



La procesadora cuenta con una moderna planta para la producción agroindustrial



Kola Real se ha posicionado como la bebida de «calidad a precio justo»



De Ayacucho para la sed: cuando los problemas se convierten en oportunidades: el caso de Kola Real



Las prendas de Kleider reflejan el espíritu creador de su fundadora, la Sra. Mercedes Gallardo, con calidad y elegancia.





El Ing. Máximo San Román uno de sus diseños de máquinas para la industria alimentaria



El Ing.
Máximo San Román
con una de sus
primeras máquinas



Uno de los secretos del éxito: el trabajo en equipo.



La torta en el Internet.com.

Regale una torta de Tortas Perú

y esté cerca de sus seres queridos compartiendo la alegría de esos momentos especiales aún estando lejos.

Haga sus pedidos por:
Internet:
24 horas de atención continua en:
www.tortasperu.com.pe
correo electrónico:
pedidos@tortasperu.com.pe
o por teléfono al:
01 - 463 0532
Lunes a Sábado de 9:00 a.m. a 5:00 p.m.

Y se lo entregamos en la dirección que usted indique en las principales ciudades del Perú.

Nuestras Tortas:
Chocolate **Mazapán**
Manjarblanco **Torta Helada**
Selva Negra **Chantilly**

También atendemos pedidos especiales

Tortas Perú
rcp Internet Perú

Gracias a la informática lleve desde cualquier parte del mundo un presente a sus seres queridos.



Aprovechando las tradiciones para hacer empresa, una de las tiendas de Turrones Las Limeñitas en la Av. Tacna.



De ambulante a reina del turrón: la Sra. Manuela Jaramillo.



Bembos, las hamburguesas con sabor peruano, en esta vista se puede apreciar uno de sus locales.



Cuando el deseo de superación se lleva en maletas, maletines y maletotas: El Mundo de las Maletas.



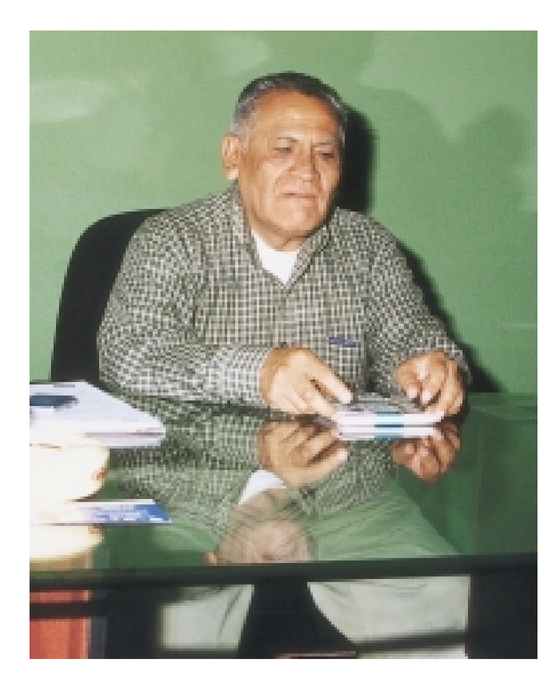
María Esther Landa demuestra que la metal mecánica no es cuestión sólo de hombres.



«Postergar la gratificación sin renunciar a ella» es uno de los factores del éxito de esta joven empresaria.



Lo importante es iniciar el negocio teniendo visión de futuro: «en carcochita hacia el éxito», primer local de la cadena de restaurantes «Mi Carcochita».



Izquierda:
El Sr. Hugo Ayala, gerente general de la cadena de restaurantes «Mi Carcochita».

Abajo:
Ultimo local de la cadena de restaurantes «Mi Carcochita», demostrando que la confianza se logra cuando la calidad se demuestra.





Tienda de Muebles Maldonado en Villa el Salvador.



El señor Encarnación Maldonado, Gerente General de Muebles Maldonado.



Primera tienda de E. Wong en San Isidro, que se inicia desde 1942.



Con el tiempo, el crecimiento del negocio los llevó
a pasar de bodegueros a tenderos, gracias a su espíritu emprendedor
y la calidad de su servicio.



Tienda E. Wong en la actualidad, con la misma mística de atención personalizada.

Decálogo del EMPRENDEDOR (A)

...Construyendo un **país** de emprendedores



Primo — Tengo visión de futuro

Pibe II — Soy creativo e innovador

Tercia — Asumo riesgos y tomo la iniciativa

Cuatrilo — Confío en mí y en los demás



Quinta flor — Soy optimista

Sixto — Soy responsable

Setimo — Tengo deseos de superación e independencia

Octavia — Soy perseverante



Noveno — Soy colaborador y apasionado por el trabajo



Decanos — Tengo hábito al ahorro



Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
Dirección de Promoción de Nuevos Emprendimientos
Mail: emprender@mintra.gob.pe

